

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Změna systému motivace členů mezinárodní studentské organizace AIESEC
Changing the Motivation System of the International Student Organization AIESEC
Members

Student:

Táňa Nevrklová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Táňa Nevrklová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Změna systému motivace členů mezinárodní studentské organizace
AIESEC
Changing the Motivation System of the International Student
Organization AIESEC Members**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky motivace
 3. Charakteristika mezinárodní studentské organizace AIESEC
 4. Analýza současného systému motivace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

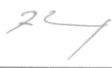
Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 5.5.2017


.....
Nevrklová Těna

OBSAH

1. ÚVOD.....	4
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY MOTIVACE	5
2.1 Motivace v řízení lidských zdrojů	5
2.1.1 Motivace a Stimulace	7
2.1.2 Vnitřní motivace.....	8
2.1.3 Vnější motivace	8
2.2 Teorie motivace.....	9
2.2.1 Teorie instrumentality	9
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	9
2.2.3 Teorie zaměřené na proces	12
2.2.4 Závěry k motivačním teoriím.....	13
2.3 Motivace v neziskovém sektoru.....	13
2.4 Motivační systém	14
3. CHARAKTERISTIKA MEZINÁRODNÍ STUDENTSKÉ ORGANIZACE AIESEC	16
3.1 Popis organizace.....	16
3.2 Důvod existence organizace	16
3.2.1 Why.....	17
3.2.2 How	17
3.2.3 What.....	17
3.2.4 Hodnoty AIESEC	18
3.3 Organizační struktura	19
3.3.1 Struktura pobočky.....	20
3.3.2 Funkční oblasti organizace	21
4. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE	25
4.1 Motivační faktory v organizaci AIESEC	25
4.2 Současné výsledky AIESEC Česká Republika	29
4.3 Dotazníkové šetření	30
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	43
6. ZÁVĚR.....	49

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1. ÚVOD

Motivace je často probíraným tématem, pozornosti se jí dostává nejen z řad manažerů ale také odborníků z nejrůznějších sfér. Funkční návod na to, jak správně motivovat jedince, který by byl uplatnitelný na každého, je však velmi obtížné nalézt. Než se manažer dostane k požadovanému výsledku – *motivovanému pracovníkovi*, čeká ho dlouhá cesta. Není lehké pochopit, jak funguje lidský mozek a jak lze na člověka pozitivně působit a motivovat jej. Ač si slovo „motivace“ bere do úst skoro každý, jen málokdo ji opravdu dokáže používat v praxi.

Zajímavým tématem je taky motivování bez faktorů souvisejících s penězi. Příkladem může být studentský neziskový sektor tzv. studentské organizace, kterému se věnují tisíce studentů po celém světě. Odměna, kterou zde studenti získávají za vykonanou práci, nejsou peníze. Z tohoto důvodu si tato práce klade za cíl zjistit, jaké faktory motivují studenty v neziskové organizaci AIESEC pracovat a setrvat.

Cílem této práce je představit studentskou organizaci AIESEC, analyzovat její současný stav z hlediska motivovanosti členů a navrhnout vhodnou změnu motivačního systému, která by se dala aplikovat na všech pobočkách AIESEC v České republice.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá konceptem motivace, představuje teorie z různých pohledů, zabírá se jejími zdroji a procesem. Konec první části se věnuje popisu motivačního systému. V druhé části, praktické, je charakterizovaná studentská organizace AIESEC. Následně je zde popsán současný stav v AIESEC Česká Republika z hlediska motivace na základě dotazníkového šetření mezi členy organizace. Z dat získaných touto metodou jsou vytvořeny návrhy a doporučení na změnu motivačního systému v AIESEC.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY MOTIVACE

V této kapitole jsou představena teoretická východiska bakalářské práce. Tématem je motivace, motivační teorie a motivační systém. Je zde nastíněn rozdíl při práci se zaměstnanci v neziskových organizacích.

2.1 Motivace v řízení lidských zdrojů

Úlohou manažerů je řídit. Řízení pak lze popsat jako činnosti konané za účelem dosažení výsledků skrze skupinu lidí, kteří jsou řízeni. Výsledkem manažera není jen jeho výkon, ale jde o výkon celého týmu. Mezi činnosti manažera řadíme následující:

- plánování,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- organizace,
- vzdělávání a rozvoj,
- motivace,
- kontrola. (Forsyth, 2009)

Každá z těchto činností je úzce spjata s motivací. Tam, kde se pracuje s lidmi je zapotřebí chápat důležitost motivace. Problémem může být zdánlivý pocit, že to nespěchá. Pokud však motivaci věnujeme dostatečnou pozornost, může se nám to vyplatit v ostatních manažerských činnostech. Motivovaný člověk pracuje ochotněji a usilovněji na splnění svého úkolu. Konkrétně to popisuje Forsyth (2009) u každé z činností.

Plánování

Dobrý plán by měl usnadnit následující dění, ale hlavně by se měl naplnit. Plán se může nabýt motivačních účinků, pokud je srozumitelný pro všechny, kteří se jim mají řídit, pokud vysvětluje plánované kroky a zdůvodňuje jejich realizaci.

Nábor a výběr zaměstnanců

Už při prvním kontaktu s týmem u člověka vznikají motivační pohnutky v závislosti na jeho osobnosti. Nelehkou prací je tedy vybrat takové lidi a složit takový tým, který si bude sedět a navzájem se doplňovat.

Organizace

Organizováním lidí v týmu dosáhneme požadovaných výsledků. Pokud při organizování myslíme i na to, jak tím působíme na lidi v týmu, můžeme zvýšit pravděpodobnost, že se budou cítit motivováni. Naopak motivovaní pracovníci budou pracovat efektivněji a usilovněji.

Vzdělávání a rozvoj

Při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je příležitost vytvářet *pozitivní motivaci*.

Motivace

Zaměstnanci od svého manažera očekávají, že se bude věnovat oblasti motivace. Už jen fakt, že se o ně někdo zajímá je motivuje.

Kontrola

Při kontrole se manažer ujišťuje, že zadaná práce je splněná, případně zavádí opatření, které dosáhnou splnění práce. Při přílišné kontrole může dojít k *demotivaci* člověka.

Definice motivace

Motivace lidské bytosti je komplexní proces, který se děje za účelem zvýšení aktivity jedince či skupiny. V podstatě máme před sebou úkol, a pokud jsme motivovaní, máme chuť jej splnit.

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova „movere“ vyjadřující pohyb (Armstrong, 2015). Motivaci tak můžeme popsat jako jakousi hybnou sílu, která nás táhne ke splnění našeho cíle. Jsou to pohnutky uvnitř člověka, díky kterým je schopný se soustředit na svůj cíl a úspěšně ho dosáhnout.

Plamínek (2015, str. 11) o motivaci mluví následovně: „Podstatou motivace je *nabídka zisku* na obou stranách vztahu. Při motivaci hledáme nějakou hodnotu, kterou můžeme s druhým člověkem směnit za to, co potřebujeme. Je-li hledanou hodnotou nějaký skutečný, uměle a účelně nevyvolaný zájem člověka, vstoupili jsme do světa motivace.“ Dále zmiňuje nutnost uvědomění si, že *motivovat znamená jak brát, tak i dávat*. Motivace je pak proces, při kterém nabízíme člověku, od kterého něco potřebujeme, uspokojení zájmů.

Forsyth (2009) o motivaci tvrdí, že zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků. Zato její nedostatek přidá vedení více práce – bude potřeba nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které budou muset manažeři řešit, když budou zaměstnanci nedostatečně motivovaní, což do jisté míry odpoutá jejich pozornost od zadaných úkolů.

Proces motivace

Proces motivace je zjednodušený pohled na to, jak u jedince motivace vznikne. Samozřejmě jsou zde i další vlivy, které působí na intenzitu a dobu motivace. Například Plamínek (2015, str. 12) definuje následující tři faktory, které motivaci ovlivňují:

- osobnost člověka,
- podmínky, ve kterých člověk žije,
- aktuální situace, v níž se právě člověk nachází.

Pokud se zaměříme na motivaci založenou na uspokojování potřeb, můžeme v procesu motivace identifikovat následující fáze:

- určení potřeby,
- stanovení cíle,
- provedení akce,
- dosažení cíle (Armstrong, 2015)

Obrázek č. 2.1 – Proces motivace.



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 220 - vlastní zpracování.

Tento proces je pak nekonečným naplňováním potřeb člověka, kterého chceme motivovat. Funguje to i u sebemotivace, kdy si jedinec sám určí, jakou má potřebu, za čím si jde, co pro to udělá a tím splní cíl.

2.1.1 Motivace a Stimulace

Velmi snadno zaměňujeme pojmy motivace a stimulace, ačkoliv označují dva různé procesy. Na jedince můžeme působit dvěma směry – zvenčí a zevnitř.

Procesy, které působí zvenčí, nazýváme **stimulací**. Stimulovat jedince lze například materiálovými odměnami. Vždy je tady jedna osoba, která stimuluje osobu jinou. Zatímco procesy, které působí, zevnitř nazýváme **motivací**. Motivace vzniká uvnitř člověka a nemusí vzniknout jen díky osobě zvenčí, člověk se může motivovat i sám.

2.1.2 Vnitřní motivace

Zdroj motivace pochází z vnitra člověka, proto ji nazýváme vnitřní motivací. Je poháněna motivy neboli pohnutkami, které vznikají v člověku.

Motiv můžeme popsat jako důvod, proč vykonat danou činnost. Vzniká uvnitř člověka a nelze jej uměle navodit.

Motivy můžeme rozdělit do dvou skupin:

- motivy orientované na výkon,
- motivy orientované na spokojenost. (Dvořáková, 2012)

O motivech píše Plamínek (2015, str. 17): *“Pokud se dobře trefíme do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité.”*

2.1.3 Vnější motivace

Vnější motivací rozumíme situaci, kdy na člověka působíme z vnější strany, *stimulujeme* ho. **Zdrojem** této motivace jsou tedy činy druhé osoby. Řadíme zde všechny činnosti, které realizujeme za účelem zvýšit výkon jiného člověka.

Stimuly jsou pak podněty, které slouží pro stimulování určité osoby, po které něco chceme. Příkladem stimulu může být peněžní odměna za výkon navíc.

Problémem u vnější motivace je její *dlouhodobá neudržitelnost*. Pokud už nemáme čím stimulovat, výkon v krátkém úseku klesne.

Jak popisuje stimulaci Plamínek (2015, str. 17): *“Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme, napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. V okamžiku, kdy takové hodnoty přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví.”*

2.2 Teorie motivace

Teorie motivace jsou sumarizací teoretických postřehů o motivaci, které nelze aplikovat, pokud nebudou pochopeny manažery. Manažer je osobou, která má příležitost tyto teoretické znalosti aplikovat ve skutečnosti na své podřízené. Ačkoliv není manažer vzdělaný v oblasti psychologie, je žádoucí, aby ovládal základní principy související s řízením lidského kapitálu, které jsou osvědčené a ověřené. Tyto principy vychází z empiricky zjištěných a teoreticky zobecněných skutečností (Dvořáková, 2012).

2.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založená na přesvědčení, že nejlepším způsobem, jak motivovat lidi k práci je uplatnit metodu odměn a trestů, jakožto „instrumentů“ k dosažení cíle. Předpokládá se, že pokud na výkon navážeme odměny a tresty, budou lidé motivováni k práci (Armstrong, 2015).

V praxi by to pak fungovalo následovně – zaměstnanec splní úkol včas, a ještě udělá nějakou práci navíc. To vyvolá potřebu odměny pro zaměstnance. Pokud by však nastala situace, že zaměstnanec úkol nestihl v daném časovém limitu, vznikla by pro něj potřeba trestu.

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Armstrong (2015, str. 220) tvrdí, že jsou tyto teorie založené na přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Každá z teorií zaměřených na potřeby pracuje s myšlenkou, že potřeby je třeba roztřídit do určitých skupin a až pak je možné potřeby uspokojovat. Taky mají společný zdroj motivace, který se nachází v potřebě uspokojit nedostatek.

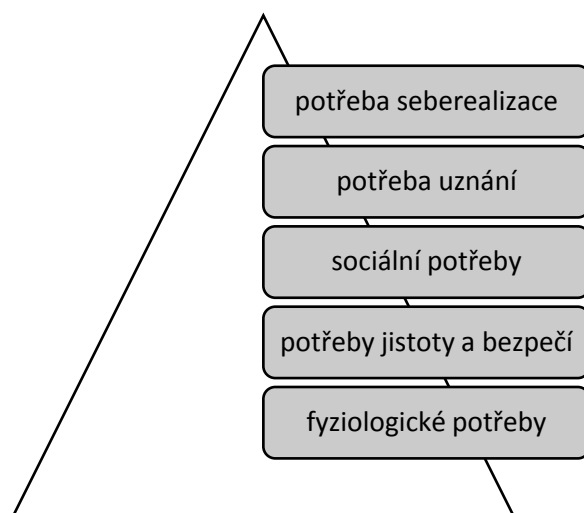
Maslowova hierarchie potřeb

Maslow motivaci popsal jako uskutečňování činů za účelem uspokojení svých potřeb a na základě toho identifikovat hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

Jde o to, že všechny potřeby nejsou stejně důležité, proto je dělíme do pěti úrovní, od nejvíce urgentních po ty nejméně urgentní. Maslowova hierarchie potřeb obsahuje:

- *fyziologické* potřeby (potřeba kyslíku, potravy, vody, sexu),
- potřeby *jistoty a bezpečí* (potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb),
- *sociální* potřeby (potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny),
- potřeba *uznání* (potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž),
- potřeba *seberealizace* (potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát) (Armstrong, 2015).

Obrázek č. 2.2 - Maslowova pyramida potřeb.



Zdroj: Armstrong, 2015 – vlastní zpracování.

Potřeby uspokojujeme zespoda nahoru, a vždy musíme nejdříve uspokojit potřeby na nižší úrovni, než začneme uspokojovat potřeby další. V této teorii se taky pracuje s myšlenkou, že uspokojená potřeba již není motivátorem.

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg dělí motivační faktory na dvě skupiny:

- hygienické faktory (dissatisfactory),
- motivační faktory (satisfactory).

Hygienické faktory

Zde řadíme peníze (mzdu/plat), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Pokud je některý z těchto faktorů ve špatném stavu nebo chybí úplně, vede to k nespokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou však v dobrém stavu, nejsou aktivním přispívatelem k motivaci člověka, avšak ani nepřispívají k nespokojenosti. Stav a působení těchto faktorů na podřízené podle Herzberga ovlivňuje v rozhodovací míře vedení organizace (Dvořáková, 2012).

Použití pojmu „hygiena“ navazuje na lékařskou terminologii a byl zvolen kvůli souvislosti hygienických faktorů s prevencí a prostředím. Tyto faktory slouží k prevenci nespokojenosti s prací a na pozitivní postoj mají jen malý vliv (Armstrong, 2015).

Motivační faktory

Mezi tyto faktory řadíme výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost delegovanou v systému řízení, kariérní postup, možnost rozvoje. Pokud jsou motivátory v dobrém stavu, mohou člověka motivovat pro zvýšení výkonu a jiných aktivit. Představují pak nejúčinnější složku motivace k práci. Aby se tak stalo, je potřeba vzít v úvahu vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na které je možné navázat a motivovat zaměstnance. Tyto faktory jsou odpovědné za výkon člověka (Dvořáková, 2012).

Tyto faktory spadají pod vnitřní motivátory. Podporují vnitřní motivaci vyplývající ze samostatné práce (Armstrong, 2015).

Alderferova teorie ERG

Alderfer vytvořil teorii, která vychází z existence tří kategorií potřeb:

- potřeba existence,
- potřeba sounáležitosti,
- potřeba růstu.

Tato teorie je jednodušší verzí hierarchie potřeb. Definuje pouze tři kategorie potřeb, které chceme naplňovat, a které nás motivují k činnosti. Pod potřebu existence řadíme například hlad, žízeň, ale také mzdu, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky. U potřeby sounáležitosti nalezneme potřebu přijetí, pochopení, potvrzení nebo vlivu. Vycházejí z faktu, že lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují interakci s okolím. Nakonec potřeby růstu, nejdůležitější kategorie, proudí

z touhy lidí hledajících příležitosti, jak nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát (Armstrong, 2015).

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

U následujících teorií se klade důraz na psychické procesy a jejich vliv na motivaci. Zabývají se tím, jak lidé vnímají prostředí, v kterém pracují a způsoby, jakými lidé toto prostředí chápou a popisují (Armstrong, 2015).

Teorie posilování

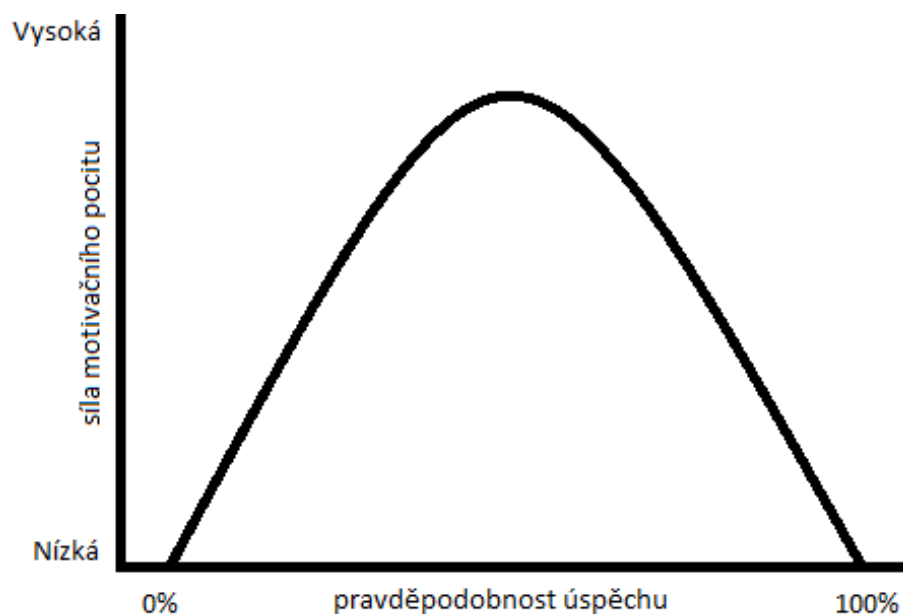
Tato teorie je nejstarší ze své kategorie a jejím základem je „zákon účinku“. Představitelem je Edward Lee Thorndike. Tento zákon je popisován jako uvědomování si souvislostí mezi svými činnostmi a jejich důsledky, a proto je budoucí chování těmito poznatky ovlivněno. Jinak řečeno, člověku se něco v minulosti stalo, tak počítá s tím, že v budoucnu se to stane stejně. Později se tyto myšlenky využily jako základ pro tzv. „operantní podmiňování“. Zde je myšlenka, že *dostane-li člověk odměnu po žádoucím chování, je takovéto chování posilováno. Naopak pokud po nežádoucím chování nastane trest, chování je oslabováno.* (Armstrong, 2015).

Teorie očekávání

Základem této teorie je přesvědčení, že člověk bude vysoce motivovaný, pokud bude znát postupy k zajištění odměny a pokud bude očekávat možnost získat odměnu. Zároveň musí odměna odpovídat vynaložené aktivitě.

Původně jde o část z teorie VIE (valence, instrumentalita, expektace), jejíž představitelem je Viktor Vroom. Právě část „*expektace*“ popisuje pravděpodobnost, že uskutečněná akce, činnost přinese očekávaný výsledek – viz obrázek č. 2.3 (Armstrong, 2015).

Obrázek č. 2.3: Vliv pravděpodobnosti na úspěch motivace.



Zdroj: *Jak motivovat svůj tým* (Forsyth, 2009, str. 21).

Teorie cíle

Představitelé této teorie, Latham a Locke uvádějí stanovování cílů jako prostředek pro zlepšení výkonu a motivace. A to za předpokladu, že lidem dáme konkrétní, dosažitelné cíle a zpětnou vazbu na jejich výkon. Důležité je zapojit každého člověka do procesu stanovování cíle, tak se zajistí přiměřená obtížnosti cíle (Armstrong, 2015).

2.2.4 Závěry k motivačním teoriím

V každé z teorií lze najít něco využitelného pro dnešní manažerskou praxi. Je však třeba myslet na to, že lidský faktor je proměnlivý, a ne vždy lze fungovat podle daného návodu. Teorie mluvící o motivaci spíše slouží pro pochopení, jak motivační proces funguje z různých pohledů a aspektů. Všeobecně převládá názor, že tyto teorie nejsou ověřeny empirickým výzkumem. To však neznamená, že nejsou důležité.

2.3 Motivace v neziskovém sektoru

Vzhledem k zaměření této bakalářské práce bude v následující kapitole specifikovaná problematika motivace a práce s lidskými zdroji v neziskovém sektoru.

Úspěch takových organizací úzce souvisí s *kvalitou lidských zdrojů*, které má k dispozici. Při řízení těchto zdrojů je třeba vzít v potaz některé odlišnosti, které se mohou vyskytnout:

- lidské zdroje jsou složeny z placených i *neplacených pracovníků*,
- pro každou skupinu platí odlišné právní předpisy,
- lidské zdroje soukromého neziskového sektoru se pohybují na speciálním trhu práce,
- většina nevládních neziskových organizací (non-governmental organization, **NGO**) nemá personální útvar či personalistu,
- pro soukromé neziskové organizace je typická „rodinná a přátelská“ atmosféra (Dvořáková, 2012).

Společným ukazatelem zaměstnanců v neziskovém sektoru je pocit, že práce je *posláním*. To jim dává silný pocit motivace zůstat v organizaci, protože je práce naplňuje a vidí výsledky své práce jako užitečné. Problémem může být, že si pracovník nastaví příliš vysoký, těžko dosažitelný cíl. To pramení z jeho potřeby pomáhat, potřeby „změnit svět“. Představy pracovníka jsou pak až idealistické a mohou být důvodem *zklamání z jejich nedosažení*. Úskalím může být i přílišné prolnutí pracovního a osobního života. Angažovanost pracovníka ve vysoké míře může vést až k jeho „vyhoření“ (Dvořáková, 2012).

2.4 Motivační systém

Definovat motivační systém je možné z různých pohledů. Pro potřeby této práce je na motivační systém nahlíženo jako na *soubor všech motivačních faktorů, které nám pomáhají při motivování pracovníků v organizaci*. Může obsahovat i návod, pomocí kterého manažeři postupují za účelem motivace podřízených. Očekávaným výstupem zavedení motivačního systému je *zvýšení výkonu zaměstnanců* z důvodu zvýšení jejich motivace.

Základním východiskem pro tvorbu tohoto systému pro danou organizaci je *znalost potřeb zaměstnanců*. Ideálním stavem je pak systém, který odpovídá každému zaměstnanci na jeho potřeby v takové míře, která je udržitelná pro organizaci a která zároveň má motivační účinek na zaměstnance.

Systém je určený pro zaměstnance, ale nejvíce by s ním měl pracovat řídící pracovník. Manažer, který umí popsat nebo předpovědět úroveň motivovanosti jeho podřízených, je schopný vytvořit prostředí, které jim bude nejvíce sedět a motivovat je (Ivancevich, 2012).

Podkladem, z kterého by motivační systém měl vycházet jsou **motivační strategie**. Jedná se o soubor aplikovaných poznatků, metod a praktických postupů týkajících se vedení pracovníků. K realizaci těchto strategií právě slouží motivační program organizace, který se liší podle potřeb pracovníků organizace (Dvořáková, 2012).

Obrázek č. 2.4.: Shrnutí poznatků k motivačnímu systému.

Motivační systém	
Co to je?	Nástroj pro práci s motivací zaměstnanců v dané organizaci.
Co je zdrojem pro jeho tvorbu?	Vychází z motivačních strategií organizace.
	Základem pro tvorbu je znalost motivačních faktorů působících na zaměstnance.
Pro koho je určen?	Primárně pro zaměstnance, ale pracovat s ním musí manažeři.
Co je cílem?	Cílem motivačního systému je zvýšení výkonu zaměstnanců na základě cíleného motivování těchto zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Motivační systém můžeme tedy vnímat jako nástroj pro naplnění motivačních strategií organizace a jeho cílem jsou motivovaní, výkonní pracovníci.

3. CHARAKTERISTIKA MEZINÁRODNÍ STUDENTSKÉ ORGANIZACE AIESEC

Jedním ze způsobů jak studenti středních a vysokých škol mohou trávit svůj volný čas je členství ve studentských organizacích. Studentské organizace jsou založeny na stejné bázi, dávají mladým lidem možnost sdružovat se, rozvíjet svůj potenciál a pomáhat svému okolí či světu. Organizace si kladou různé cíle, co však všechny spojuje je fakt, že v nich působí studenti, kteří vykonávají práci dobrovolně, tzn. nezískávají finanční odměnu.

3.1 Popis organizace

AIESEC je mezinárodní studentská organizace, která působí ve více než 130 zemích světa. Hlavní náplní práce je realizovat **zahraniční stáže** v obou směrech, mladí lidé ze zahraničí jezdí do České Republiky a naopak, mladí lidé z ČR vyjíždějí do zahraničí.

Za každou realizací stáže stojí pracující tým, který se skládá ze členů. Členství v organizaci je jedním ze způsobů, jak se mohou mladí lidé rozvíjet a pracovat na sobě. Tím, že vytvářejí příležitosti pro zahraniční stáže se členové učí jednak sami o sobě, jací jsou, co dokážou, ale také mají možnost zdokonalit své měkké dovednosti již během studia na vysoké škole.

AIESEC je globální, nezávislá, nepolitická, nevládní, nediskriminující, nezisková organizace vedená mladými lidmi.

3.2 Důvod existence organizace

Za vznikem AIESEC stojí skupina studentů ze sedmi zemí světa. Ti se sešli a shodli na tom, že když se lidé z různých kultur budou znát a chápat, nebudou mít tendence k nepřátelským projevům a válkám. Zrodila se tedy organizace, podporující mladé aktivní lidi usilující o mír. V druhé polovině dvacátého století začal AIESEC zprostředkovávat mladým lidem stáž v zahraničí. Práce v cizím prostředí, poznání země, její kulturu a zvyklostí, to vše umožnilo stážistům pochopit důvody proč lidé dané země jednají způsobem, jakým jednají.

Členové AIESEC vytvořili manuál, tzv. „*AIESEC Way*“ – popis vzniku a důležitosti organizace pomocí techniky zvané „golden circle“. Ta popisuje tři části:

- proč (why),
- jak (how),
- co (what).

Tato technika slouží v tomto případě k vysvětlení činnosti organizace jak jejím členům, tak veřejnosti.

3.2.1 Why

Vizí organizace AIESEC je *mír a naplnění lidského potenciálu* (z originálu: Peace and fulfillment of humankind's potential) – viz příloha č. 1. A ačkoliv je nyní relativně mírumilovné období, AIESEC je stále potřeba. Nekončící války ve světě, boj s rasismem, xenofobie a nepochopení se navzájem jsou jen pár bodů z nynějšího světa sporů. Dnešní doba nabízí neskutečné množství možností, AIESEC si klade za cíl probudit v mladých lidech dřímající potenciál, zájem o události ve světě i ve svém okolí a ukázat jim, že budoucnost země je v jejich rukou.

3.2.2 How

Způsob, jakým lze naplnit vizi AIESEC je vložit důvěru do mladých lidí a rozvíjet v nich leadership.

Leadership AIESEC chápe jako kvalitativní soubor u člověka, který je naplno orientovaný v těchto čtyřech kvalitách:

- orientovanost na řešení (z originálu: solution oriented),
- světaznalost (world citizen),
- povzbuzování ostatních (empowering others),
- sebepoznání (self aware, viz Příloha č. 1).

Takto znalý člověk je pak podle AIESEC lídrem a může svými činy efektivně změnit svět k lepšímu.

3.2.3 What

Hlavní náplní práce v AIESEC je realizace stáží. AIESEC vidí tuto realizaci jako způsob pro rozvoj leadership v lidech, a to skrze praktické zkušenosti v prostředí plném výzev. Konkrétně pak jde o mezikulturní stáže a o vytváření těchto příležitostí.

AIESEC rozlišuje tři typy stáží:

- Global Volunteer,
- Global Talent,
- Global Entrepreneur.

Global Volunteer je krátkodobá dobrovolnická stáž zaměřená na problémy v dané zemi či městě s cílem tyto problémy řešit. Příkladem může být český projekt EDISON, který je zaměřený na zlepšení vzdělávání v ČR a je založený na mezikulturním poznání a motivování k poznávání světa a učení se angličtiny.

Global Talent je dlouhodobá pracovní stáž, která se odehrává ve firmách a jde zde o získání profesních zkušeností v oborech jako je IT, marketing, nebo třeba vyučování. Uchazeči o tuto stáž už musí disponovat vysokoškolským vzděláním.

Global Entrepreneur je nově zavedená krátkodobá pracovní stáž, jejíž cílem je načerpat zkušenosti ze začínající firmy během krátké doby. Často zde má stážista volnější ruku při výkonu práce a větší prostor se realizovat.

Členství v organizaci je druhou možností, jak rozvíjet leadership. Členové se podílejí na realizaci výše zmíněných stáží, vedle toho mají možnost v organizaci zajišťovat další projekty, organizovat konference, nebo třeba stoupat po kariérním žebříčku a učit se vést lidi. Více o členství je popsáno v kapitole 3.3.2.

3.2.4 Hodnoty AIESEC

V AIESEC je celkem šest hodnot, které spojují všechny členy organizace. Vyjadřují podstatu AIESEC a směřují k naplnění vize. Jde o těchto 6 hodnot, viz příloha č. 1:

- budování leadershipu (activating leadership),
- udržitelné chování (acting sustainably),
- užívání si účasti (enjoying participation),
- usilování o dokonalost (striving for excellence),
- prokazování integrity (demonstrating integrity),
- prožívání rozlišnosti (living diversity).

Striving for excellence

Členové usilují o nejlepší možné výsledky v každé situaci. Využijí každé příležitosti pro zlepšení se.

Demonstrating integrity

Veškerá činnost členů je v souladu s názory a vizí samotné organizace. Členové plní své sliby a jejich činy a rozhodování jsou transparentní.

Activating leadership

Vedou příkladem, snaží se inspirovat ostatní díky dosaženým výsledkům a zároveň přijímají zodpovědnost za rozvoj členů vlastního týmu.

Enjoying participation

AIESEC vytváří dynamické a přívětivé prostředí, které podněcuje členy k aktivnímu a entuziastickému zapojení.

Living diversity

Učí se díky různorodosti názorů a kultur, které členům přináší jejich mezinárodní prostředí. Respektují a aktivně podporují každého jedince v organizaci.

Acting Sustainably

Členové se chovají způsobem, který je udržitelný pro organizaci a společnost. Jejich rozhodnutí zohledňují potřeby budoucích generací.

3.3 Organizační struktura

AIESEC má liniovou strukturu. Z mezinárodního hlediska můžeme popsat tři úrovně:

- AI (AIESEC International – mezinárodní tým),
- MC (Member's Committee – národní tým),
- LC (Local Committee – lokální pobočka).

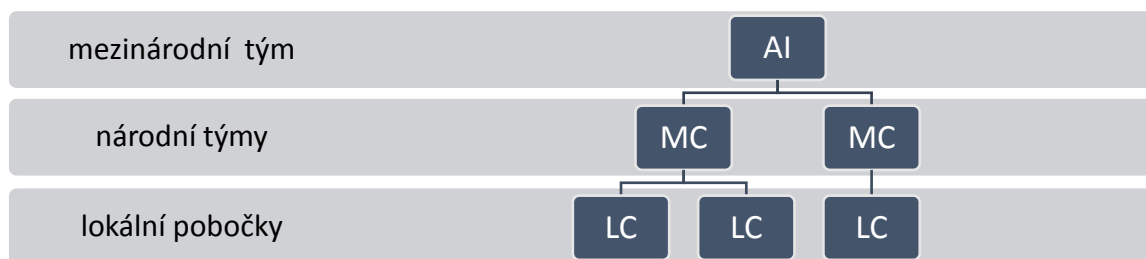
AI je tým cca 20 členů z různých zemí, každý má svou specifickou roli. Řídí je PAI – Prezident AIESEC International. Jejich hlavní náplní je pomáhat MC ve všech zemích, kde se AIESEC vyskytuje. Komunikují výhradně přes MC.

MC se skládá z 5-15 členů AIESEC z dané země, kde AIESEC působí, a z členů zahraničních poboček AIESEC. Stará se o sjednocení práce všech poboček v dané zemi. Hlavní náplní jejich práce je však opět podpora a pomoc všem pobočkám. Vede je MCP – Member's Committee Prezident.

LC je pobočka AIESEC, která zprostředkovává ony stáže, které jsou hlavní náplní práce v AIESEC. Organizačně má každá pobočka prezidenta (LCP – Local Committee Prezident), Vice prezidenty (VP) a pak již volitelně manažery nebo team leadery. Záleží pak na konkrétní pobočce, počtu členů, jejich potřebách apod. Velikost pobočky není omezena.

Všechny tři celky fungují samostatně a z právního hlediska jsou na sobě nezávislé. Členové AI a MC jsou za svou práci finančně ohodnoceni minimální mzdou.

Obrázek č. 3.1: Znázorněná struktura AIESEC.



Zdroj: Vlastní zpracování.

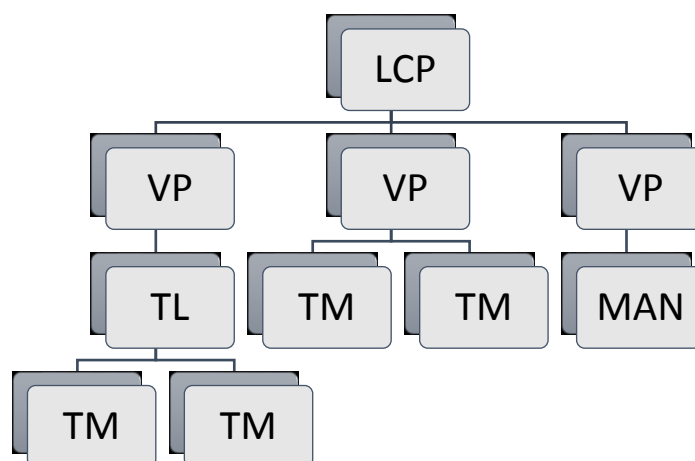
3.3.1 Struktura pobočky

Jelikož je účelem této bakalářské práce zkoumání motivačního systému v organizaci, je třeba si více popsat strukturu AIESEC na lokální úrovni, aneb tam, kde se nachází všichni ti členové, pro které je motivační systém určený.

V České Republice se celkem nachází 12 poboček. Každá z nich má jinou strukturu, která se odvíjí podle následujících faktorů:

- počet členů na pobočce,
- počet členů, kteří se přihlásí na vedoucí pozici,
- rozhodnutí prezidenta,
- potřeby pobočky.

Obrázek č. 3.2: Znázorněná struktura pobočky.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je uvedeno na příkladovém obrázku, každá pobočka má svého **prezidenta** (LCP), své **Vice-prezidenty** (VP), kteří nesou zodpovědnost za určitou oblast a **členy** (TM – Team Member) – zkušené, nebo nové. Prezident a Vice-

prezidenti spolu tvoří **Výkonnou radu** (EB – Executive Board). Volitelně může mít pobočka i **team leadery** (TL – Team Leader) nebo **manažery** (MAN – Manažer).

Každá pozice má rozdílné pravomoci, náplň práce a zodpovědnost. Všeobecně platí, že na čím vyšší pozici se člen nachází, tím má větší pravomoci, obsáhlejší znalost o chodu organizace a také větší zodpovědnost. Záleží však na každé pobočce, jak přesně si tyto rozsahy určí.

3.3.2 Funkční oblasti organizace

Abychom byli schopni lépe pochopit činnost AIESEC, je třeba si blíže specifikovat, čím se konkrétně zabývá. Všeobecně jde o realizování zahraničních stáží. K tomu je potřeba oblasti jako je sales, HR, manažery, finance a marketing. To vše v AIESEC najdeme. Avšak jako každá organizace má i AIESEC svoje zkratky a pojmenování jednotlivých oblastí.

Na pobočce se vyskytují následující oblasti, do kterých jsou členové rozřazeni:

- LCP (local committee president),
- iGET (incoming Global Talent/Global Entrepreneur),
- iGV (incoming Global Volunteer),
- OGX (outgoing exchanges),
- COMM (communications – marketing),
- F&L (finance & legality),
- TM (talent management).

Měřitelnými činnostmi, které se následně dají využít pro motivační systém nebo pro ohodnocení výkonu členů jsou *klíčové výkonnostní prvky* (KPI's – key performance indicators). Níže jsou stručně popsány základní úkony specifické pro každou oblast, smysl oblasti a KPI's pro danou oblast.

LCP – Prezident pobočky je statutárním orgánem a veškerá právní zodpovědnost leží na jeho bedrech. Mezi jeho hlavní oblasti práce se řadí:

- zodpovědnost za legalitu,
- reprezentace pobočky,
- motivace, vedení, kontrola, rozvoj a výběr členů EB,
- plán pobočky.

Výkon prezidenta je měřen počtem realizovaných stáží za celou pobočku.

iGET – V této oblasti se členové zabývají realizací stáží v českých firmách. Činnost lze rozdělit do tří fází:

- **prodej** – hledá se firma, která by měla zájem o zahraničního pracovníka, popíše se pracovní pozice a s firmou se uzavře smlouva,
- **výběr stážisty** – v této fázi členové AIESEC pohovoruji zájemce o konkrétní pracovní pozici, poté se životopisy zájemců posílají firmě a pokud se firma i zájemce shodnou na realizaci stáže, přesouváme se do další fáze,
- **realizace stáže** – stážista přijede do České firmy a začíná pracovat, členové AIESEC jsou v kontaktu jak s firmou, tak se stážistou, stážista má zajištěnou kontaktní osobou, na kterou se může obrátit v případě dotazů.

Výkon člena v iGET je měřen počtem realizovaných pracovních stáží v ČR. Tento proces bývá často dlouhodobější, jsou zde tedy dílčí měřitelné prvky – počet oslovených firem, počet podepsaných smluv, počet přijatých stážistů apod.

IGV – Tato oblast se zabývá realizací dobrovolnických stáží v ČR. Jde o projekty prospěšné pro společnost. Projekt je vždy propojený s cíli udržitelného rozvoje od organizace spojených národů (OSN). Národním projektem je EDISON – jeho smyslem je mezikulturní poznání, motivace studentů základních a středních škol k studiu angličtiny a poznávání jiných kultur. Organizačně realizace projektu trvá 6 týdnů, první týden je přípravný a následujících pět týdnů navštíví vždy skupina 6-8 stážistů z různých zemí celkem 5 škol – každý týden jednu.

Proces probíhá podobně jako u iGET:

- **prodej** – probíhá výběr škol, které se smluvně zavážou k účasti na projektu,
- **výběr stážistů** – členové provádí pohovory se zájemci o stáž podle standardizovaného pohovoru přes skype a zajišťují rozmanitost týmu,
- **realizace projektu** – v době, kdy se projekt realizuje (2 až 3 projekty ročně) se členové starají hlavně o logistiku – mít skupinu stážistů ve správné škole ve správný čas, probíhá aktivní komunikace se školami, stážisti a hostujícími rodinami, po projektu se sbírá zpětná vazba.

Výkon členů v této oblasti se měří počtem zrealizovaných dobrovolnických stáží v ČR. Dílčími měřitelnými činnostmi jsou oslovené školy, podepsané smlouvy na školách, skype pohovory se zájemci, přijatí stážisté a další.

OGX – Zde je náplní práce členů zprostředkovat stáž českému zájemci. Práce člena v této oblasti začíná v momentě, kdy v systému přibude přihláška na stáž. Postup práce je následující:

- oslovit zájemce o stáž,
- domluvit si se zájemcem konzultační schůzku,
- pomoc zájemci s vyplněním profilu v systému, pomoc s hledáním stáže apod., pravidelný kontakt do doby, než je zájemce *přijat na stáž*,
- po přijetí na stáž – podepsání smlouvy a případně pomoc s vyřízením víz,
- po odjezdu na stáž – pravidelný kontakt, péče o stážistu,
- po příjezdu ze stáže – debriefing stáže, následné zapojení stážisty.

Členové v této oblasti usilují o co nejvyšší počet zrealizovaných výjezdových stáží. Na některých pobočkách tuto oblast rozdělují za pracovní a dobrovolnické stáže, ale všeobecně je v ČR vyjíždění na stáž méně zajímavé než opačný proces, proto je oblast spojena. Menšími měřitelnými úseky je konverze mezi přihláškami a zrealizovanými stážemi, počet podepsaných smluv, počet reintegrovaných stážistů (stanou-li se členem organizace nebo opětovně vyjedou na stáž).

COMM – oblast marketingu a komunikace obnáší hlavně práci s komunikačními kanály a jejich efektivní využití. Členové v této oblasti pracují hlavně na propagaci zahraničních stáží, mimo to taky na budování jména AIESEC a propagace členství v organizaci. Činnost bývá národně ovlivněna propagačními kampaněmi – jde o časové úseky, ve kterých najednou všichni propagují stejnou věc.

Výkon členů v této oblasti je měřen hlavně počtem přihlášek – ať už na stáž, na členství, nebo na účast projektů pro mladé lidi v ČR. Vedlejšími měřitelnými činnostmi může být počet uskutečněných informačních přednášek, zveřejněných článků o stážích, kontaktů z přednášek ve školních hodinách a podobně.

F&L – finance a legalitu obvykle obstarává malý počet lidí na pobočce. Jde o lidi zodpovědné a zkušené v oboru. V oblasti financí se členové zabývají

vystavováním faktur firmám, školám či budoucím stážistům, dále vyplácením cestovného a jiných útrat ve jménu organizace, ale hlavně udržují pobočku finančně stabilní a zajišťují přehled o stavu financí na účtu, v pokladně či v pohledávkách. Nemalou součástí práce je i tzv. „fundraising“. Jde o získávání finanční podpory na konkrétní projekty za účelem rozvoje organizace.

V oblasti legality se jedná o vyřizování potřebných dokumentů pro zahraniční stážisty, aby mohli vycestovat do ČR. Spadá zde i komunikace s ambasádami.

Měřitelnými ukazateli může být plnění plánu rozpočtu pobočky, počet získaných dotací, počet vyřízených víz a pracovních povolení.

TM – talent management je v AIESEC chápán jako oblast starající se o lidské zdroje v organizaci. Má na starosti výběr členů, jejich rozřazení, práci s team leadery. Člen fungující v této oblasti připravuje výběrové řízení na vedoucí pozici, plánuje a organizuje výběr nových členů, zajišťuje vzdělávání pro členy, vzdělává team leadery ve vedení lidí, kontroluje team leadery a zajišťuje mentoring. Často v této oblasti bývá jeden člověk za pobočku.

Měřitelnými prvky v této oblasti je plnění plánu v plánu členů, produktivita členů, počet vzdělávacích sezení, plnění týmových standardů.

Ačkoliv se potřeby poboček od sebe liší, většinou je zastoupena každá z výše zmíněných funkčních oblastí. Tím je pak zajištěn chod pobočky jako samostatného celku. Minimem pro fungování pobočky je dle Stanov AIESEC Česká Republika LCP a VP F&L. Nicméně se může stát, že některé pobočky zcela vynechají jednu oblast realizující stáže, většinou z důvodu nedostatečných kapacit.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE

V současné době je v AIESEC Česká Republika 12 poboček a jeden národní tým. To znamená, že každá pobočka se bude mírně lišit. Ať už stylem práce, rozsahem svých zdrojů nebo odlišným krátkodobým cílem. Údělem národního týmu je tyto pobočky sdružovat a pomáhat jim i s ohledem na to, že ačkoliv jsou svou situací pobočky rozlišné, stále dělají stejnou práci, pracují se stejným typem zdrojů a řeší obdobné problémy.

V následující části bakalářské práce bude proto popsána současná situace společná pro celou organizaci na území ČR. Budou představeny základní motivační faktory, které v AIESEC nalezneme, blíže si představíme výsledky organizace za období od roku 2012 do roku 2016. Nakonec si pomocí dotazníkového šetření ověříme, které z motivačních faktorů jsou pro členy organizace nejúčinnější, jak se liší s ohledem na **motivaci pro setrvání v organizaci** a s ohledem na **motivaci podávat výkon**. To vše slouží jako podklad pro návrhy na změnu současného systému motivace členů AIESEC ČR.

Nyní se v organizaci v ČR nevyskytuje jednotný motivační program či jasný systém, který by byl společný pro všechny pobočky.

4.1 Motivační faktory v organizaci AIESEC

AIESEC je nezisková organizace a členové v ní pracují z různých důvodů, ale žádným z nich není vidina výdělku. Níže jsou popsány vybrané motivační faktory, které vystihují jednak prostředky, které jsou využívány pro získání nových členů nebo pro udržení současných členů.

Vize AIESEC

Dlouhodobá vize AIESEC je nejstálějším motivačním faktorem. Je tady od vzniku organizace a veškeré její fungování se od ní odvíjí. Dá se říct, že je to motor organizace. Znění vize je popsáno v kapitole 3.2.1 nebo i v příloze č. 1.

AIESEC 2020

Střednědobou vizí AIESEC je vždy pětiletý milník, který usiluje o naplnění vize dlouhodobé. AIESEC 2020 je složená z více částí – 3 výroků, 5 strategií a konkrétního plánu, který je pak poupraven každou zemí dle současné situace.

Vize MC

Každý rok se vybírá nové národní vedení, které určuje směr pro AIESEC v dané zemi. Zaměření může být různé. Vždy ale nějakým způsobem navazuje jak na střednědobou, tak i dlouhodobou vizi AIESEC. Tato vize slouží jak k motivaci a ujasnění cílů pro národní tým, tak pro všech 12 poboček v ČR.

Vize LC

Jednotlivé pobočky si také nastavují svou vizi. Může jít o krátkodobou vizi, například *Získání ocenění „Nejlepší pobočka“*, nebo může jít o dlouhodobější zaměření, například v Ostravě mají následující vizi: *„Chceme pozitivně měnit myšlení lidí v Moravskoslezském kraji“*. Vize se pak projevuje v každém dílčím kroku, v každé dílčí oblasti pobočky a má za cíl sjednotit cíle organizace a cíle vedení pobočky.

Team Leader/Vice President

Důležitým motivačním faktorem je i vedoucí týmu. Může být pro členy vzorem, a to jak ve výkonu práce, tak i třeba v budoucím uplatnění.

LCP/MCP

U prezidenta platí role „vzoru“ pro ostatní mnohonásobně více. Prezident reprezentuje pobočku a její členy. Obdobně jako prezident národního týmu reprezentuje AIESEC v celé zemi. Pokud je prezidentem silná osobnost s charakterem, který lidi přitahuje, je dost možné, že to ovlivní i jejich motivaci.

PAI

Prezident AIESEC International je také vzorem. Pro členy je to nejvyšší možná pozice v AIESEC. Tím pádem osoba, která se na tuto pozici dostala je nejlepší z nejlepších. Nynější PAI je Niels Maurice Caszo a jde o zkušeného motivačního řečníka.

Plán LC/MC

Plán sám o sobě lidi motivuje. Když mají jasný cíl, který chtějí dosáhnout, potřebují i plán, podle kterého budou postupovat. Pokud je plán splnitelný a zároveň vyzývající, může jeho úspěšné plnění pozitivně ovlivnit motivaci člena. Každá

pobočka má svůj roční plán. Národní tým má pak plán vytvořený součtem těch pobočkových.

Osobní plán v AIESEC

Po vstupu do organizace je člen přidělen do jedné z funkčních oblastí (viz kapitola 3.3.2) a je mu nastaven individuální plán. Není to však oficiálně stanoveno, tudíž si team leader může plán rozdělit mezi členy podle jejich aktivity a dodatečně jej upravovat.

Kariérní postup

Jednou z výhod v AIESEC je rychlý postup. Každý člen začíná na pozici nováčka, kde stráví jeden semestr. Poté záleží na možnostech pobočky, ale všeobecně se mu můžou naskytnout příležitosti pro vedoucí pozici – manažer, team leader nebo vice president. Poté se může přihlásit na pozici prezidenta (nejvyšší možná pozice na lokální úrovni), nebo může projevit zájem o pozici v národním týmu (i mimo svou zemi – tedy do zahraničního národního týmu AIESEC). Takhle to pokračuje až k pozici PAI – Prezident AIESEC International.

Mimo obvyklé pozice na pobočkách se vyskytují i příležitosti v podobě organizačního týmu AIESEC konference, národního podpůrného týmu nebo třeba pomocné jednotky (například tým na podporu propagační kampaně). Délka a obsah práce pak záleží na konkrétní pozici.

Alumni

Alumni neboli bývalí členové AIESEC jsou osobnosti, které si prošly AIESEC zkušeností a v současné době mají atraktivní pracovní pozici, nebo jsou zakladateli svých společností. Neplatí to pro každého bývalého člena, ale ti aktivní, kteří se zajímají o současnou generaci členů v AIESEC jsou často zkušení, ví o tom a chtějí své zkušenosti předat svým nástupcům. Motivací pro členy je skutečnost, že můžou být v jejich přítomnosti, čerpat z nich inspiraci a také fakt, že jednoho dne můžou být i oni na místě alumni a úročit své pracně získávané zkušenosti během členství v organizaci.

Zodpovědnost

S každou pozicí v AIESEC přichází jistá dávka zodpovědnosti. Ať už jde o zodpovědnost za pohovor se zájemcem o stáž, svůj tým nebo celou funkční oblast, je to faktor ovlivňující motivaci členů. Čím větší zodpovědnost člen má, tím více se zajímá o výsledek své práce a snaží se, aby byl nejlepším možným.

Zkušenosti do budoucna

Členové AIESEC mají možnost si vyzkoušet činnosti, ke kterým by se dostali až v případě, že by začali pracovat ve společnosti. V AIESEC mohou vzít teoretické poznatky ze školy a vyzkoušet si je ve skutečnosti. Tyto zkušenosti pak mohou uvést ve svém životopise a mít tak výhodu na trhu práce.

Kontakty

Síť kontaktů je v dnešní době k nezaplacení. V AIESEC má každý člen možnost si najít kamarády ze všech koutů světa, objevit zajímavé podnikatele či získat kontakt na svého budoucího zaměstnavatele. Proto jsou kontakty jedním z motivačních faktorů v AIESEC.

Osobní rozvoj

Přidanou hodnotou organizace je prostor pro osobní rozvoj členů. Prostředkem může být školení, mentor, kouč nebo kontakt na osobu, která člena ovlivní nebo nabídne jiné cesty osobního rozvoje. Motivací pro člena může být viditelný posun během krátké doby nebo příležitosti, které se vyskytují v AIESEC.

Tým

Tým je základní jednotkou organizace. Většina práce je řešena týmově. Tým však není účinný jen pro vykonávání práce, ale slouží i k utužování vztahů mezi lidmi a zvyšuje podíl zábavy v práci. Členové v AIESEC jsou vždy součástí týmu.

Angličtina

Hlavním dorozumívacím jazykem v AIESEC je angličtina. Členové musí umět alespoň základy, aby se domluvili se zahraničními členy AIESEC nebo se zahraničními stážisty. V angličtině taky bývá skoro všechn program na konferencích. Některé pobočky mají i zahraniční studenty mezi členy. Prostoru pro

používání angličtiny mají členové dost, často je to jeden z hlavních motivačních faktorů pro přidání se do organizace. Mladí lidé v dnešní době chápou, že znalost cizího jazyka je nutností a hledají příležitosti, jak si jej zlepšit či procvičovat. V AIESEC mají možnost zdarma jazyk používat a zdokonalovat se hlavně v mluveném projevu.

Mezinárodní prostředí

Mezinárodní prostředí je dalším lákadlem pro členství v organizaci a možným motivačním faktorem pro členy. Například v rámci projektu EDISON přijelo v lednu do Ostravy 29 mladých lidí z přibližně 10 zemí světa. Příležitost potkávat různorodé kultury se nevyskytne všude. Práce s lidmi ze zahraničí je tak velmi lákavým prvkem.

Systém odměn a slev

Ačkoliv je AIESEC neziskovou organizací, peníze v ní kolují. Jednou z investic, do které proudí nejvíce peněz jsou členové. Nejčastěji je to formou dotování části poplatku za konferenci. Konference se konají několikrát do roka. Aby byli členové motivováni k účasti na nich, zaplatí méně, než je skutečná cena. Takto to na některých pobočkách funguje i s jinými výdaji – třeba za pobočkovou mikinu, vstup na školení od firmy a jiné. Volitelně funguje i systém slev a odměn, který se odvíjí od vykonané práce. Členové pak dostávají „body“ za svůj výkon a na základě bodů pak dostanou materiálovou odměnu (lístky do divadla, příspěvek na knihu o osobním rozvoji) či slevu z poplatku za konferenci.

Vliv na okolí

Činnost AIESEC ovlivňuje společnost. Motivací pro členy tak může být fakt, že svou činností přispívají k pozitivní změně svého okolí k lepšímu.

4.2 Současné výsledky AIESEC Česká Republika

Když se blíže podíváme na číselný přehled AIESEC ČR za posledních pět let, zjistíme, že počet členů klesá. Je to způsobeno jednak změnou generace, ale i změnou smýšlení členů. Ti jsou více zaměřeni na vliv, který mají na své okolí a také na sami sebe a svůj rozvoj. Dříve organizace *nerealizovala* dobrovolnické stáže, takže se v ní spíše rozvíjeli obchodníci, zkušení v jednání s firmami a profesionálním, avšak dravém přístupu k práci.

Tabulka č. 4.1: Vývoj AIESEC Česká Republika v letech 2012-2016.

AIESEC ČR	Počet realizovaných stáží	Průměrný počet členů	Počet zrealizovaných stáží na 1 člena
2012	746	420	1,78
2013	819	451	1,82
2014	881	348	2,53
2015	762	320	2,38
2016	714	306	2,33

Zdroj: Interní zdroje AIESEC Česká Republika.

Z dat uvedených v tabulce č. 4.1 vyplývá, že výkon organizace měřený počtem stáží v posledních dvou letech klesá. Počet členů klesá také, ale snižuje se i počet zrealizovaných stáží na jednoho člena. Takto můžeme popsat efektivitu členů v AIESEC. Čím nižší toto číslo je, tím méně efektivně organizace využívá své lidské zdroje.

To je jedním z důvodů, proč se tato bakalářská práce zabývá změnou současného motivačního systému v AIESEC. Motivace členů může být jedním z faktorů ovlivňující tuto situaci, jelikož jejich efektivita se snižuje.

4.3 Dotazníkové šetření

Pro potřeby této práce bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit, které motivační faktory působí na členy nejvíce, a jsou tak využitelné pro změnu motivačního systému AIESEC ČR.

Dotazování byli členové AIESEC Česká Republika pomocí anonymního online dotazníku. Průzkum trval týden. Celkem bylo získáno 170 odpovědí. Návratnost dotazníků při průměrném počtu 300 členů organizace byla 56 %. Dotazník obsahuje *13 uzavřených otázek*. Celé jeho znění je uvedeno v příloze č. 2.

Otázka č. 1: Jak moc tě baví tvá práce v AIESEC?

Respondenti měli určit, nakolik je baví jejich současná práce v AIESEC. Měli ji ohodnotit na škále 1 až 6, kdy číslo jedna označuje nejmenší úroveň zábavy a číslo 6 tu nejvyšší.

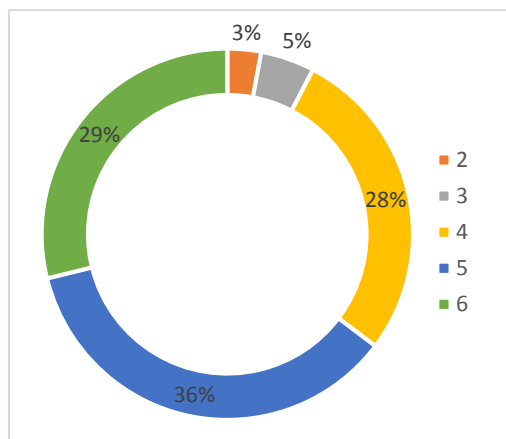
Tabulka č. 4.2: Ohodnocení zálibení současné práce v AIESEC.

počet bodů	1	2	3	4	5	6
počet odpovědí	0	5	8	47	61	49

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak lze vyčíst z tabulky č. 4.2, nejvíce respondentů odpovědělo na otázku „Jak moc tě baví tvá práce v AIESEC?“ 5 body, což je druhá nejvyšší hodnota. Nejnižší hodnotu 1 ne zvolil nikdo.

Graf č. 4.1.1: Ohodnocení zálibení současné práce v AIESEC.



Zdroj: Vlastní zpracování.

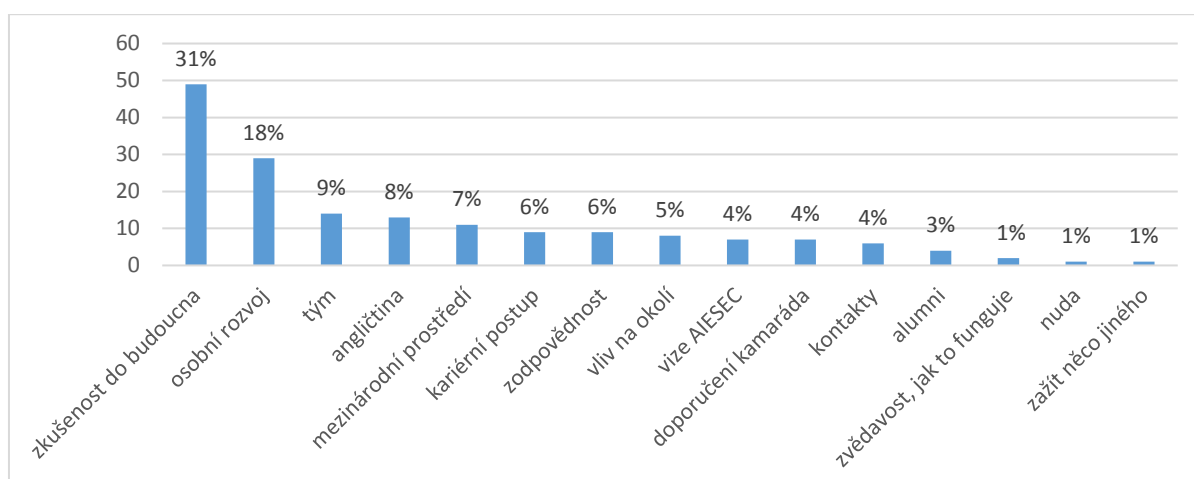
Kladnou částí škály (4-6) označilo své zálibení současné práce v AIESEC přesně 93 % respondentů. Z toho můžeme usuzovat, že členy jejich práce baví. Odpovídá to zaměření organizace. Ve studentské organizaci členové nejsou za účelem zisku peněžní odměny, ale z důvodu zábavy, vzdělání či jiných okrajových důvodů.

Otázka č. 2: Proč ses stal/a členem AIESEC?

Zde měli dotazovaní vybrat přesně 1 ze zadaných faktorů, který je motivoval k přidání se do organizace. Měli možnost vybrání možnosti „jiné“, které využilo jedenáct respondentů.

V grafu č. 4.2 lze vyčíst, že nejvýraznějším důvodem pro přidání se do organizace jsou zkušenosti do budoucna a osobní rozvoj. Odpovědělo tak celkem 49 % respondentů. Důvodem může být fakt, že studenti Vysokých škol tyto dvě skutečnosti nemají volně k dispozici. Například získat během studia praxi v oboru, kterou budou stíhat při studiu je přinejmenším obtížné. Zato osobní rozvoj je vcelku drahá záležitost pro studenta, který často nemá korunu navíc. V AIESEC je k dispozici vzdělávání v této oblasti zdarma.

Graf č. 4.1.2: Důvod přidání se do AIESEC.



Zdroj: Vlastní zpracování.

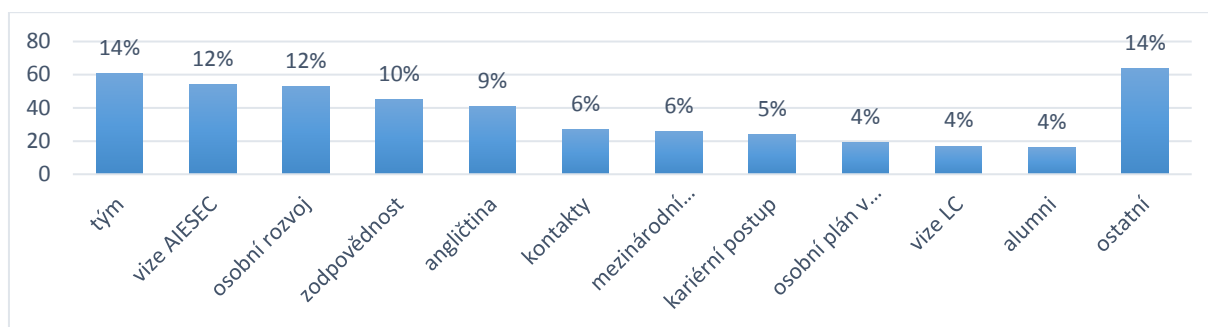
Mezi důvody uvedenými v možnosti „jiné“ se opakovalo doporučení kamaráda (7 respondentů), zvědavost, jak funguje projekt EDISON či proces vyslání studenta na stáž (2 respondenti), dále pak jeden respondent uvedl jako důvod, že se nudil, a poslední uvedl, že chtěl zažít něco jiného.

Otázka č. 3: Které 3 faktory nejvíce přispívají k tvé motivaci zůstat v AIESEC?

Cílem této otázky bylo vybrat přesně 3 faktory, které respondenta motivují k setrvání v organizaci. Celkem měli na výběr z následujících 20 faktorů, blíže popsanych v kapitole 4.1:

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| – vize AIESEC, | – alumni, |
| – vize MC, | – zodpovědnost, |
| – vize LC, | – zkušenosti do budoucna, |
| – tvůj TL/VP, | – kontakty, |
| – tvůj LCP/MCP, | – osobní rozvoj, |
| – PAI, | – tým, |
| – plán LC/MC, | – angličtina, |
| – osobní plán v AIESEC, | – mezinárodní prostředí, |
| – AIESEC 2020, | – systém slev a odměn, |
| – kariérní postup, | – vliv na okolí. |

Graf č. 4.1.3: Nejvíce působící faktory na motivaci zůstat v organizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejčastěji voleným faktorem byl tým (14 %). Na druhém a třetím místě s 12 % je vize AIESEC a osobní rozvoj. Dále jsou respondenti motivováni zodpovědností (10 %) a angličtinou (9 %).

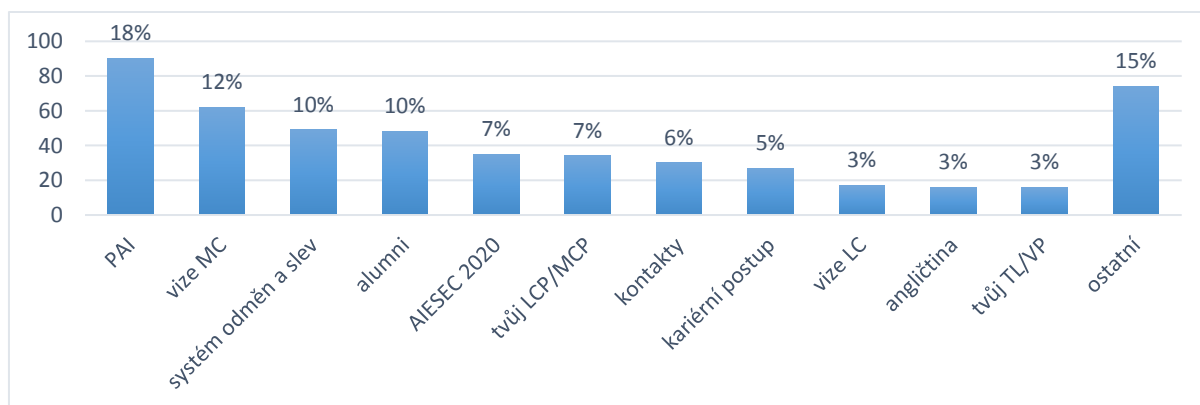
Není překvapující, že tým je nejvíce motivujícím faktorem. Studentskou organizaci tvoří studenti a bez nich by neexistovaly. Je pravděpodobné, že sociální vazby navázané v tomto období vydrží celý život. Dále se zde objevila vize AIESEC – často se u členů v AIESEC stává, že až po nějaké době v organizaci pochopí, o čem to je a proč dělají to, co dělají.

Pod položkou „ostatní“ najdeme faktory, které zvolilo méně než 4 % respondentů.

Otázka č. 4: Které 3 faktory nejméně přispívají k tvé motivaci zůstat v AIESEC?

Otázka navazuje na otázku č. 3, a zde naopak respondenti vybírali nejméně motivující faktory s ohledem na setrvání v organizaci.

Graf č. 4.1.4: Nejméně působící faktory na motivaci zůstat v organizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Mezi nejčtenější odpovědi na otázku č. 4 patří PAI – prezident AIESEC International (18%), vize MC (12 %) a systém odměn a slev spolu s alumni (10 %).

Pod položkou „ostatní“ opět najdeme faktory, které zvolilo méně než 4 % respondentů.

Důvodem pro první dva faktory může být jejich neznalost. Například osobní setkání s PAI je málo pravděpodobné pro nováčka z AIESEC ČR. Tuto možnost mají spíše prezidenti a národní tým. Zato vize MC nebývá velmi známá, jelikož s ní aktivně pracují pouze členové MC.

Systém odměn a slev se liší od pobočky k pobočce. Je však zřejmé, že je to jeden z faktorů, který členy motivuje nejméně k setrvání v organizaci.

Alumni jsou spíše ve styku se zkušenějšími členy AIESEC. Je taky možné, že AIESEC je nedostatečně využívá, a proto členové necítí pozitivní motivaci zůstat v organizaci, aby se sami stali úspěšnými alumni.

Otázka č. 5: Jak moc jsi spokojený/á s výsledky své práce?

Stejně jako u otázky č. 1, respondenti měli určit, nakolik jsou spokojení s výsledkem své práce v AIESEC. Hodnotili ji na škále 1 až 6, kdy číslo jedna označuje nejmenší spokojenost a číslo 6 tu nejvyšší.

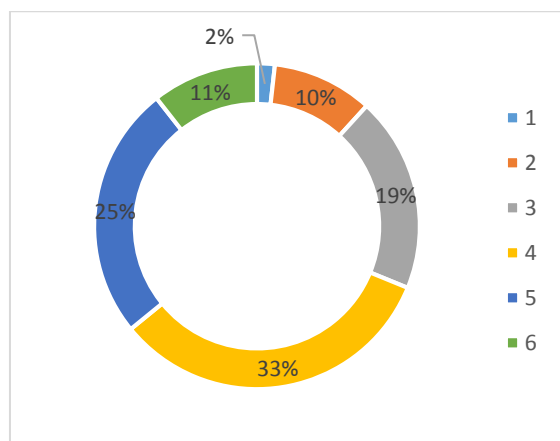
Tabulka č. 4.3: Ohodnocení spokojenosti s výsledkem své práce v AIESEC.

počet bodů	1	2	3	4	5	6
počet odpovědí	3	17	33	56	43	18

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce č. 4.3 vidíme, že nejčastěji volenou hodnotou bylo číslo 4. Označilo ji 56 respondentů, což je přibližně třetina dotazovaných.

Graf č. 4.1.5: Ohodnocení spokojenosti s výsledkem své práce v AIESEC.



Zdroj: Vlastní zpracování.

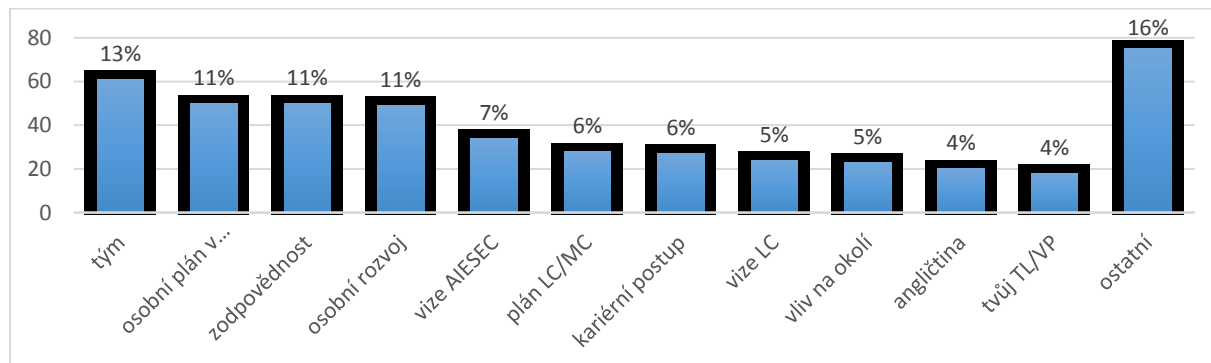
69 % respondentů označilo svou spokojenost pozitivní hodnotou v rozsahu 4 až 6. Zato 31 % dotazovaných cítí malou až velmi malou spokojenost s vykonanou prací.

V porovnání s výsledky z otázky č. 1 je zřejmé, že některé členy práce v AIESEC baví, ale jejich pracovní výsledky jim nepřinášejí uspokojení. Může to být způsobeno jinými životními prioritami nebo nedostatečně rychle viditelnými výsledky práce. Pokud však vymizí i zábava, kterou vytváří například tým, pobočkové meetingy nebo podobné aktivity, je možné, že tito členové budou mít sklon k odchodu z organizace. Na to by si vedení AIESEC mělo dát pozor a pečlivě zkoumat, kteří lidé jsou nespokojeni se svou prací.

Otázka č. 6: Které 3 faktory nejvíce přispívají k tvé motivaci dosahovat výsledky v AIESEC?

U této otázky měli dotazovaní členové opět na výběr z 20 faktorů, které jsou blíže popsány v kapitole 4.1. Jejich úkolem bylo zvolit 3 faktory, které je nejvíce motivují k dosahování výsledků v AIESEC.

Graf č. 4.1.6: Nejvíce působící faktory na motivaci dosahovat výsledky v organizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování.

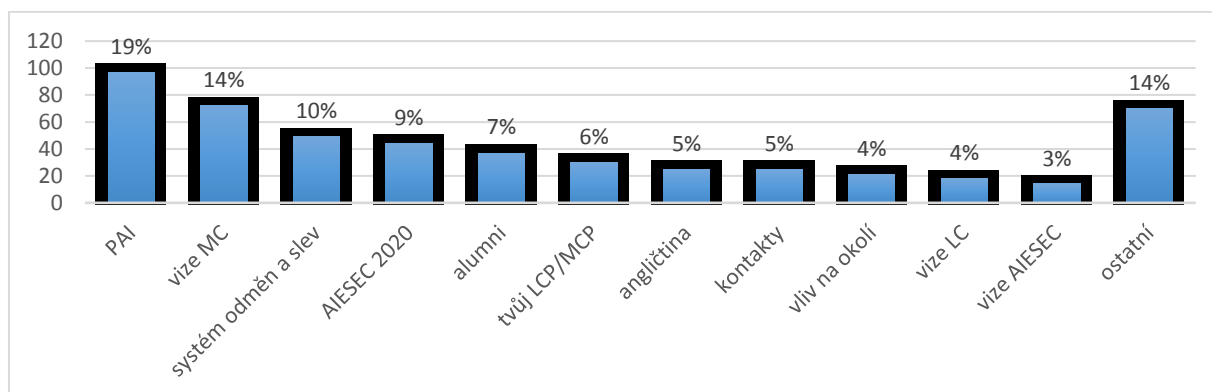
Jak vidíme v grafu č. 4.6, nejsilnějším motivačním faktorem je pro členy AIESEC tým (13%). Dále to jsou stejnou mírou následující faktory: osobní plán v AIESEC, zodpovědnost a osobní rozvoj (po 11 %).

Mezi ostatními faktory najdeme ty, které mají pod 4 procenta.

Otázka č. 7: Které 3 faktory nejméně přispívají k tvé motivaci dosahovat výsledky v AIESEC?

Respondenti opět vybírali tři faktory, které nejméně působí na jejich motivaci dosahovat výsledky v AIESEC. Měli na výběr z 20 faktorů.

Graf č. 4.1.7: Nejméně působící faktory na motivaci dosahovat výsledky v organizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět na grafu č. 4.7, nejméně vlivným faktorem je PAI (19%). Na druhém místě se 14 procenty je vize MC a na třetím místě s 10 % je systém odměn a slev. Při porovnání s faktory, které nejméně působí na motivaci členů setrvat v organizaci (graf č. 4.4) vidíme, že ačkoliv se procentuální podíl mírně liší, na prvních třech místech jsou stejné faktory. Důvody, proč jsou to zrovna tyto tři jsou tedy také obdobné.

Otázka č. 8: Jak moc tě níže uvedené faktory motivují k dosahování výsledků v AIESEC?

Tabulka č. 4.4: Bodové ohodnocení faktorů ovlivňujících motivaci podávat výkon.

motivační faktor	absolutní četnost	relativní četnost	průměrné bodové ohodnocení
zkušenost do budoucna	804	6,5 %	4,73
tým	799	6,4 %	4,70
osobní plán v AIESEC	767	6,2 %	4,51
osobní rozvoj	762	6,1 %	4,48
zodpovědnost	741	6,0 %	4,36
vize AIESEC	686	5,5 %	4,04
plán LC/MC	665	5,3 %	3,91
kariérní postup	649	5,2 %	3,82
mezinárodní prostředí	637	5,1 %	3,75
angličtina	631	5,1 %	3,71
tvůj TL/VP	630	5,1 %	3,71
vize LC	627	5,0 %	3,69
vliv na okolí	627	5,0 %	3,69
tvůj LCP/MCP	600	4,8 %	3,53
kontakty	595	4,8 %	3,50
alumni	525	4,2 %	3,09
AIESEC 2020	488	3,9 %	2,87

systém odměn a slev	466	3,7 %	2,74
vize MC	391	3,1 %	2,30
PAI	352	2,8 %	2,07

Zdroj: Vlastní zpracování.

U této otázky měli respondenti za úkol ohodnotit na škále 1–6, kdy 1 je nejmenší hodnota a 6 je největší hodnota, jak moc je daný faktor motivuje k dosahování výsledků v AIESEC.

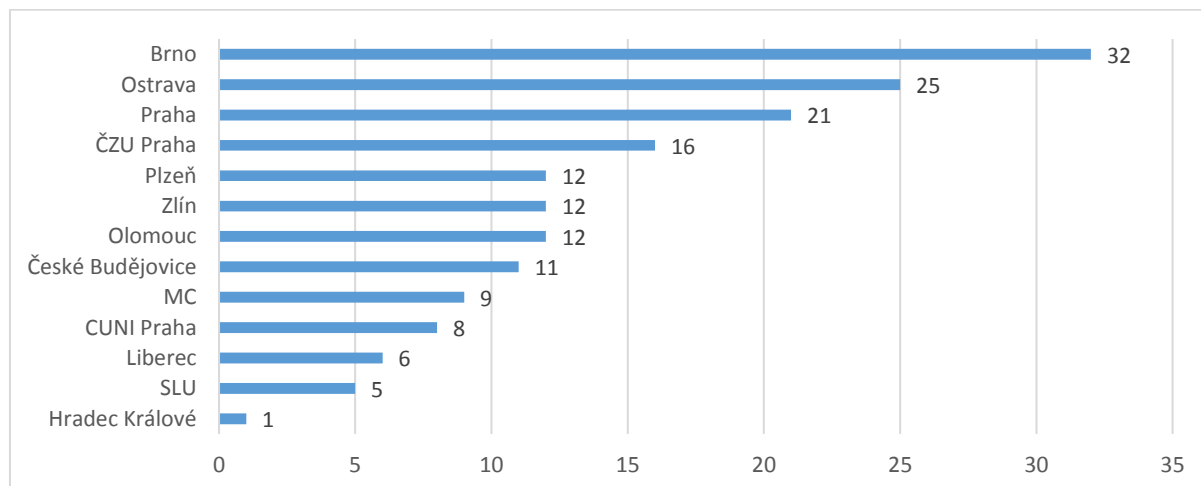
Celkem měl tedy každý respondent ohodnotit 20 faktorů, které jsou blíže popsány v kapitole 4.1. Nejvíce bodů dostal faktor „zkušenosti do budoucna“ – 804 bodů, v průměru byl ohodnocen 4,73 body. Hned za ním je tým a osobní plán v AIESEC. Z toho vyplývá, že vedení by se mělo zaměřit na to, aby zkušenost každého člena byla přínosná a využitelná do budoucna. Dále je důležité udržovat dobré vztahy v týmu a všímat si, zda se něco nemění. Třetím nejdůležitějším faktorem je osobní plán – pokud má člen jasno v tom, co se po něm chce, a ví, jak toho dosáhnout, pak je motivovaný k dosahování výsledků při své práci.

Nejméně bodů pak dostal PAI – 352, což udává průměrný počet bodů 2,07. Na základě toho by se neměla vynaložit zbytečná energie na představování činnosti PAI, jelikož je to nejméně účinný motivační faktor.

Otázka č. 9: Na jaké pobočce nyní působíš?

Účelem této otázky bylo zjistit, z jaké pobočky AIESEC členové pocházejí. Měli na výběr z 12 poboček a MC, národního týmu.

Graf č. 4.1.8: Složení respondentů s ohledem na jejich místo působení.



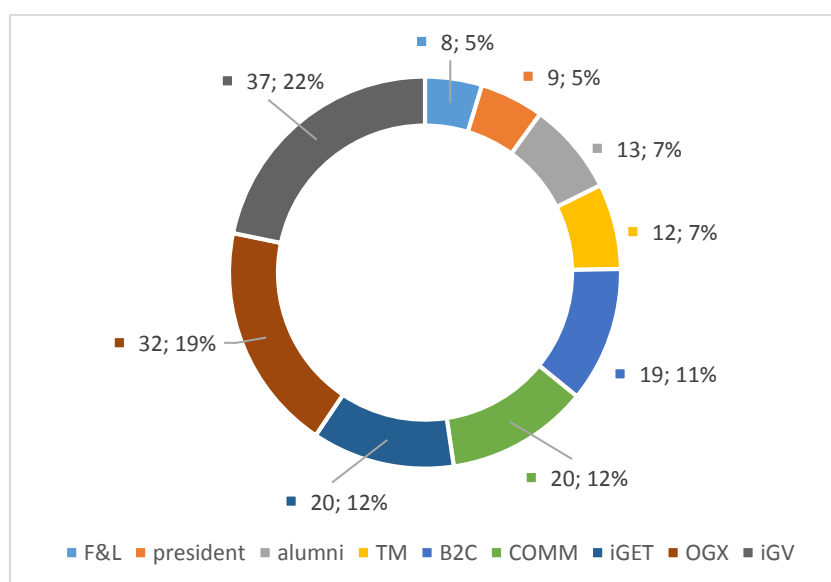
Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvíce respondentů pochází z LC Brno, LC Ostrava a LC Praha. Brno a Praha patří mezi nejpočetnější pobočky v ČR. Ostravská pobočka je vlastní autorce této práce. Nejméně respondentů pochází z LC Hradec Králové. Tato pobočka ztratila většinu svých členů a v současné době se jí ujal nový koordinátor, který tam znovu rozjel činnost pobočky AIESEC.

Otázka č. 10: V jaké oblasti nyní pracuješ?

Jak jsme si uvedli v kapitole 3.3.2, v AIESEC se vyskytují funkční oblasti, do kterých jsou členové rozřazeni a podle které vykonávají danou práci.

Graf č. 4.1.9: Složení respondentů dle jejich funkční oblasti.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je vidět na grafu č. 4.1.9, nejvíce respondentů pracuje v oblasti iGV a OGX. Tohle je ovlivněno i národním „fokusem“ (jedná se o program, na který se pobočka či celá země soustředí, plánuje v něm největší výsledky, a podobně), kterým je v současné době program Global Volunteer (iGV a oGV). Celkem na tomto fokusu pracuje 41 % dotázaných.

Další početnou oblastí je COMM a B2C, celkem jde o 23 % dotázaných. Tito členové pracují na propagaci stáží a jsou tak podporou pro oblast OGX. Oblast B2C zde označuje pojmenování „business to customer“ – jde o práci se zájemcem o stáž, od jeho prvního oslovení po úspěšný návrat ze stáže.

Nejmenší zastoupení má oblast F@L, kterou na pobočce zastupuje vždy jeden VP, příležitostně manažeři. V současné době spousta poboček, hlavně těch

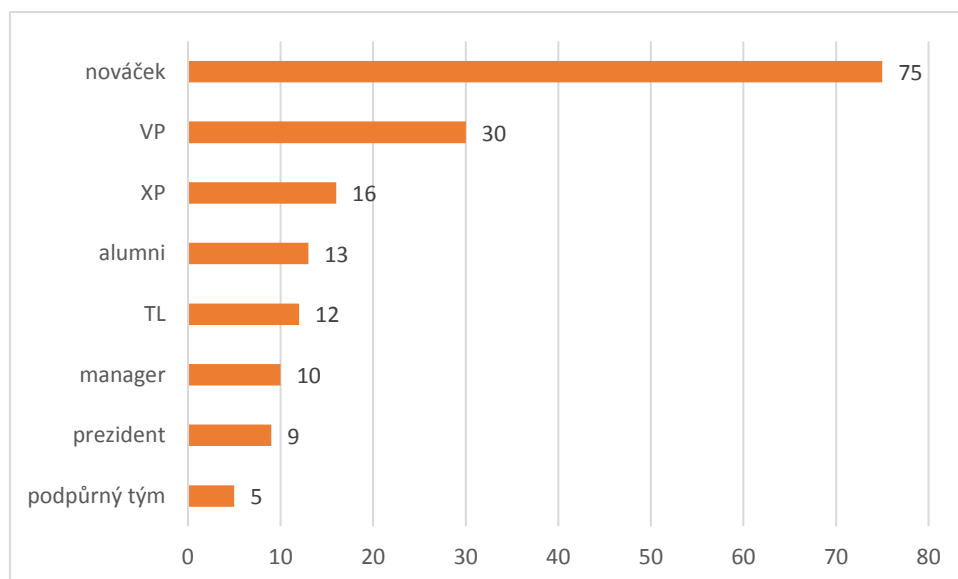
menších nemá ani VP v této oblasti a činnost, kterou by normálně vykonával, musí obstarat prezident.

Z grafu je vidět, že více jak polovina členů pracuje v oblastech přímo se podílejících na zprostředkovávání stáží. Menšina je pak v organizaci za účelem stability procesů a podpory „stážových“ oblastí.

Otázka č. 11: Na jaké jsi nyní pozici?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakou pozici respondenti obnášejí. Všeobecně platí, že nejvíce je nových členů, kteří jsou v organizaci kratší dobu než 1 semestr.

Graf č. 4.2.1: Složení respondentů dle pozice, kterou zastávají.

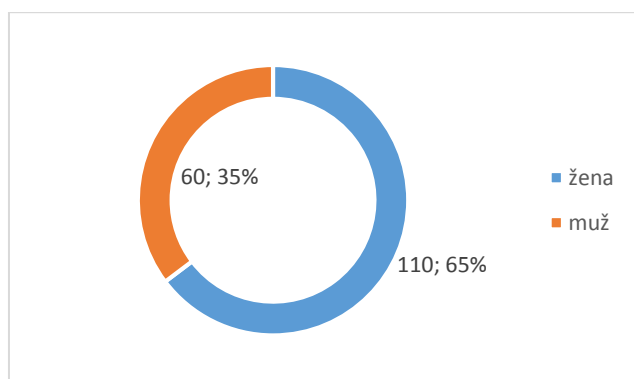


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 12: Jsi žena nebo muž?

V rámci popisu respondentů bylo zkoumáno, jakého jsou pohlaví. 65 % většina byly ženy, zbylých 35 % jsou muži. Je to obvyklý trend, že ženy jsou více aktivnější a zkouší nové věci, třeba členství ve studentské organizaci.

Graf č. 4.2.2: Pohlaví respondentů.

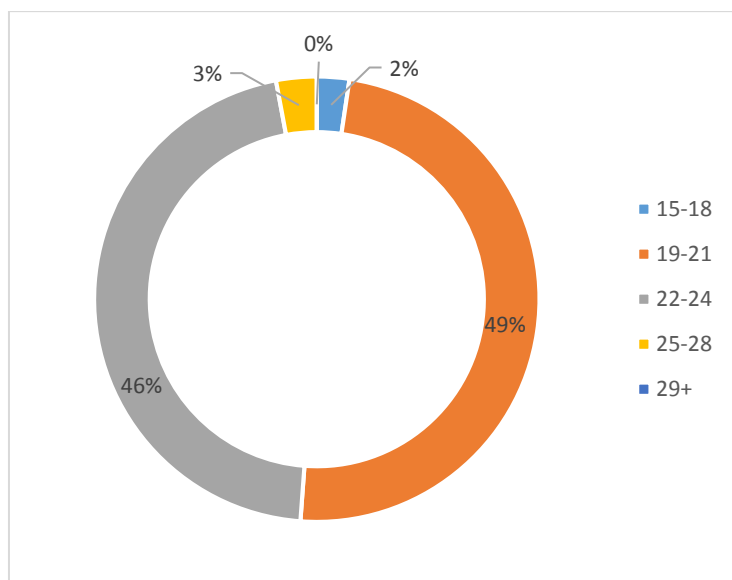


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 13: Kolik ti je let?

Tato otázka byla poslední a měla za úkol zmapovat věkovou strukturu dotázaných. Věk respondentů nám potvrzuje, že AIESEC je studentská organizace tvořena mladými lidmi ve věku 15-29 let.

Graf č. 4.2.3: Věková struktura respondentů.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze 170 respondentů jsou 4 ve věku 15-18, jedná se o středoškolské studenty, kteří vypomáhají AIESEC. Druhou nejméně početnou věkovou kategorií jsou respondenti ve věku 25-28, většinou jde o členy národního vedení, kteří už mají část AIESEC zkušenosti za sebou, nebo jde o alumni, kteří jsou pryč z aktivní funkce minimálně 3 měsíce.

Nejvíce respondentů odpovídá věku vysokoškolského studenta, a sice v rozmezí 19-24 let. Je jich celkem 95 % dotázaných.

Z dotazníkového šetření jsme získali informace o motivačních faktorech, které působí na člena mezinárodní studentské organizace AIESEC. Zjistili jsme, nakolik jsou respondenti spokojeni se svou prací a nakolik je tato práce baví. Dále jsme zjistili, které faktory nejvíce přispívají k motivaci zůstat v organizaci a také které faktory nejvíce přispívají k motivaci podávat výkon. Oboje je pro neziskovou studentskou organizaci důležité, pokud chce správně fungovat.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této kapitoly je navrhnout vhodnou změnu motivačního systému pro organizaci AIESEC ČR. Vzhledem k tomu, že organizace v současné době nemá stanovené motivační strategie, je prvním návrhem pro vedení AIESEC vytvořit je. Ze strategií je možné vytvořit motivační systém, který bude podporovat motivaci členů v organizaci. Následující kapitola se tedy zabývá dílčími částmi motivačního systému – motivačními faktory. Byly vybrány nejvlivnější faktory a popsány kroky, kterými je možné tyto faktory naplno využít pro motivované členy.

Při výběru nejvýznamnějších motivačních faktorů ovlivňujících motivaci více jak 50 % členů jsme zjistili, že jsou shodné jak pro motivaci k setrvání v organizaci, tak pro motivaci dosahovat výsledky. Jde o následující faktory:

- tým,
- vize AIESEC,
- osobní rozvoj,
- zodpovědnost,
- angličtina.

Doporučení pro vedoucí pracovníky AIESEC ČR je věnovat se úzce výše zmíněným pěti faktorům. Konkrétní kroky pro každý faktor jsou popsány v následujících odstavcích.

Tým

Týmová práce je základním článkem AIESEC a je tedy nutné ji nepodceňovat. Ukázalo se, že pro členy je kontakt s týmem důležitý a je jedním z hlavních faktorů, díky kterému setrvávají v organizaci a dosahují svých výsledků. Přátelské sociální vazby vznikající v průběhu studia mají velký vliv na jednání studenta i v budoucnu.

Práce v AIESEC je uzpůsobena týmům a spolupráci členů. Podpořit jejich správné a zdravé fungování lze následovně:

- vzděláváním team leaderů,
- týmovými standardy,
- mezioblastní spoluprací
- týmovým stmelováním,
- koučinkem.

Vzdělávání

Navržené vzdělávání team leaderů by mělo probíhat ve třech částech. První fáze je zahrnuta v zaučovacím procesu po zvolení na pozici. Jde o vysvětlení týmových standardů, jejich kontrola, rady předchůdce a nastínění možných problémových situací během vykonávání funkce. Druhá fáze se zabývá školením od firemního partnera. Toto školení se soustředí na roli vedoucího pracovníka, co obnáší a jak ji správně vykonávat. Třetí fáze je pak průběžná. Team leader se během vykonávání své funkce učí od kolegů team leaderů, VP TM poskytuje průběžné vzdělání, které bude vedoucím pracovníkům chybět apod.

Týmové standardy

Jde o souhrnný návod, jak postupovat s týmem po dobu jeho fungování. Popisují tři fáze fungování týmu – budování, vykonávání, uzavírání. V každé fázi jsou pak popsány tři dílčí kroky, které musí být splněny, aby bylo zaručeno správné fungování týmu. To vše je podloženo kontrolním nástrojem, který každý týden vyplňuje team leader na týmovém mítinku. Měří se tím plnění plánu týmu, účast členů na mítincích, čerpání týmového rozpočtu, produktivita jednotlivých členů a další.

Fáze budování obnáší úvodní seznámení členů a jejich poznání se. Dále je nutné sestavit plán pro tým. Plán musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově omezený – zde na dobu fungování týmu. Plánuje se vize týmu, strategie, rozpočet, popisy práce každého člena. Posledním úkolem je plán osobního cíle pro každého člena týmu. Jde o rozplánování společného cíle na každého člena týmu. Vytváří se akční plán pro naplnění tohoto plánu. Vznikají i cíle zaměřené pro osobní rozvoj.

Fáze vykonávání popisuje celou dobu naplňování společného plánu. Důležitými prvky jsou zde pravidelné týmové mítinky, nejlépe na týdenní bázi. Dále jde o pravidelné schůzky jeden na jednoho (team leader a člen). Na těchto soukromých schůzkách se kontroluje plnění osobních cílů, řeší se případné problémy, ale hlavně je to prostor pro člena se vyjádřit o čemkoliv, co zrovna potřebuje pro lepší výkon). Posledním prvkem jsou týmové dny, které slouží pro posílení týmového ducha a k podpoře sociálních vazeb mezi členy.

Poslední *fáze uzavírání* nastává v době, kdy práce členů končí. Je důležité předat znalosti nástupci, vyhodnotit výkon týmu (zda se naplnil plán či nikoliv) a projít

si s každým členem zvlášť jeho týmovou zkušenost. To znamená vyhodnotit, zda si naplnil očekávání a své osobní plány, co mu zkušenost v týmu dala a další.

Mezioblastní spolupráce

Způsob, kterým lze podpořit týmovost v AIESEC nalezneme v mezioblastní spolupráci. Jde o kooperaci mezi dvěma oblastmi. V AIESEC je nejdůležitější spolupráce mezi oblastí marketingu a OGX. Tyto dvě oblasti bez sebe nemohou fungovat, proto je v zájmu všech členů tuto spolupráci podporovat. Na některých pobočkách také existuje oblast B2C, která je slučuje. Podpořit mezioblastní spolupráci lze následujícími kroky:

- pravidelné společné mítinky (např. jednou měsíčně),
- společné plánování krátkodobých cílů a akčních kroků,
- mezioblastní projekt (šlo by o společnou práci obou oblastí, kde se zapojí obě strany a výsledkem bude užitečný produkt pro pobočku a provázanější vztahy mezi členy obou oblastí).

Týmové stmelování

Neméně důležitým krokem při udržování týmu pohromadě je týmové stmelování. Jde o aktivitu, kterou tým vykonává spolu za účelem zábavy nebo otestování soudružnosti. Může jít o společný výlet, hra nebo aktivita zaměřená na budování týmu.

Koučink

Koučink je způsob, kterým lze včas odhalit problémy v týmu, nebo naopak způsob, kterým lze posílit vazby mezi členy a jejich porozumění si. Je doporučeno zvolit zkušeného kouče z firemního prostředí, který se bude týmu věnovat pravidelně. Tento typ podpory je vhodný pro týmy, jež spolu pracují alespoň jeden rok (EB a MC).

Vize AIESEC

Vize je druhý z faktorů ovlivňujících motivaci členů v AIESEC. Samotná vize pomáhá členům lépe pochopit, proč vykonávají svou práci v AIESEC. Doporučení pro vedení AIESEC je dbát na řádné vysvětlení vize, všech jejích částí, a hlavně role členů v organizaci. První vysvětlení by mělo být *v rámci úvodu do organizace* (úvodní

konference pro nové členy). Poté by mělo následovat *vysvětlení v rámci týmu* a následně *přezkoušení*, jestli jsou členové schopni správně popsat všechny aspekty vize externímu člověku správně.

Osobní rozvoj

V AIESEC mají členové spoustu příležitostí poznat sebe sama a rozvíjet se po osobní stránce. Je to druhý nejčastější důvod členů pro přidání se k organizaci. Proto by měl každý team leader dbát na to, aby byla očekávání členů naplněna a všichni měli příležitost se rozvíjet. Téma osobního rozvoje je komplexní, proto jsou i návrhy zobecněné.

V první řadě se musí nastavit správná očekávání již na pohovoru s potencionálním členem. Pokud by měl velká očekávání, mohlo by se stát, že by z důvodu jejich neplnění mohl organizaci opustit. Součástí pohovoru by mělo být vysvětlení, co vše člen může očekávat a co ne.

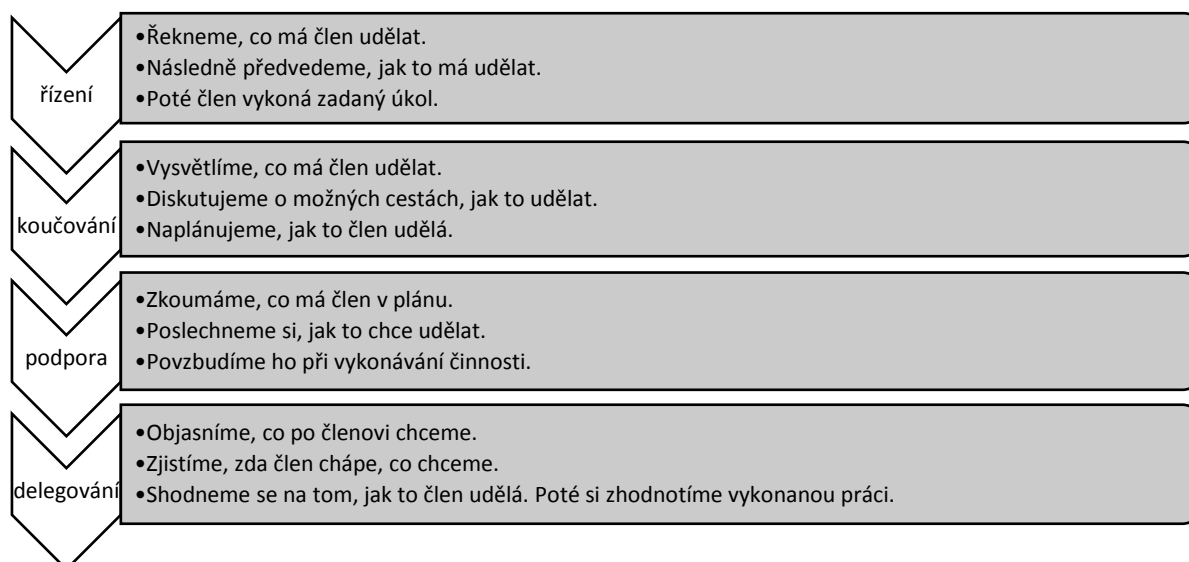
Dále je potřeba dodržovat týmové standardy, konkrétně část o nastavení si osobních cílů v AIESEC a sledovat jejich plnění na osobních mítincích.

Neméně důležité je zachovat rovnost a poskytovat všem stejné příležitosti. Například možnost mít svého mentora, účastnit se pobočkových školení, trénovat své měkké dovednosti nebo se zúčastnit vzdělávací konference.

Zodpovědnost

Pocit zodpovědnosti za výsledek zadané práce je silným motivačním faktorem pro členy AIESEC. Vedoucí pracovník je tedy vybízen k předávání zodpovědnosti na své členy za účelem zvýšení jejich motivace, tzv. delegování. Záleží na schopnostech a možnostech člena, ale proces probíhá následovně:

Obrázek č. 5.1: Proces delegování.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pokud do členů budeme vkládat důvěru, budou mít příležitost se učit ze svých chyb, ale i radovat ze svých úspěchů. Proto je doporučením pro vedení AIESEC nebát se předávat odpovědnost (spolu se znalostmi, jak daný úkon vykonat, a pravomocí jej vykonat) na své členy.

Angličtina

Jde o hlavní jazyk členů AIESEC mezinárodně. Členové si váží možnosti mluvit anglicky a zlepšovat svou úroveň angličtiny zcela zdarma. Lze zvýšit počet možností, při kterých budou členové nuceni mluvit anglicky. Jde o tyto navržené kroky:

- mluvit anglicky na pobočkových mítincích,
- dát každému členovi na starost jednoho zahraničního stážistu (jeho povinností je pak se stážistou pravidelně komunikovat, scházet se s ním, zajistit mu hladký průběh stáže aj.; jde hlavně o členy z oblastí bez práce se stážisty)
- mít veškeré informace komunikované týmu v angličtině
- zahrnout úroveň angličtiny člena do jeho osobního plánu a nastavit si za cíl zlepšení jeho úrovně dle jeho požadavků

Pokud vedoucí pracovníci budou klást důraz na těchto pět motivačních faktorů a budou-li dodržovat navržené kroky u každého z faktorů, systém motivace členů AIESEC povede ke zvýšení efektivnosti práce a zároveň většímu poutu k organizaci.

6. ZÁVĚR

Motivace lidí bez možnosti využití peněžních prostředků se z počátku může zdát nemožná. Nicméně toto je důležitý aspekt při práci s motivací pracovníků v neziskovém sektoru. Členové studentských organizací jsou dobrovolníky – věnují práci v organizaci svůj volný čas, energii a často i testují své možnosti. Tato práce zkoumala důvody členů studentské organizace AIESEC pracovat a setrvat v organizaci.

Zadání této bakalářské práce byla *změna systému motivace členů v mezinárodní studentské organizaci AIESEC*. Pomocí analýzy současného stavu byly navrženy změny, které mají za cíl zlepšit současný stav motivace členů AIESEC Česká Republika.

Cílem této práce bylo představit studentskou organizaci AIESEC, analyzovat její současný stav z hlediska motivovanosti členů a navrhnout vhodnou změnu motivačního systému, která by se dala aplikovat na všech pobočkách AIESEC v České republice. Pomocí dotazníkového šetření byla analyzovaná současná motivace členů AIESEC a na základě těchto dat vznikly návrhy na podporu nejvlivnějších motivačních faktorů v organizaci.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí. První se zabývala definicí motivace, motivačních teorií a motivačního systému. Druhá část pak popisuje organizaci AIESEC, její motivační faktory a úroveň motivace v současné době. Na konci jsou uvedeny návrhy a doporučení pro vedení AIESEC, jak pracovat s motivací členů.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

IVANCEVICH, John a Robert KONOPASKE. *Human resource management*. 12. vyd. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Seznam zkratk

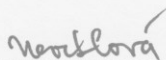
AI	AIESEC International
ČR	Česká Republika
EB	Executive Board
F&L	Finance and Legal
iGET	incoming Global Talent a Global Entrepreneur
iGV	incoming Global Volunteer
KPI's	Key Product Indications
LC	Local Committee
LCP	Local Committee President
MC	Member's Committee
MCP	Member's Committee President
OGX	outgoing exchanges
PAI	President of AIESEC International
TL	Team Leader
TM	Team member / Talent Management
VP	Vice President

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017



Táňa Nevřklová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – AIESEC way.

Příloha č. 2 – Dotazník o motivaci členů AIESEC.

Příloha č. 1 – AIESEC way.

Zdroj: www.aiesec.org.



Příloha č. 2 – Dotazník o motivaci členů AIESEC.

Otázka č. 1: Jak moc tě baví tvá práce v AIESEC?

1 = nebaví mě vůbec, 6 = baví mě na 100 %

- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 -

Otázka č. 2: Proč ses stal/a členem AIESEC?

Vyber přesně 1 možnost.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| – vize AIESEC | – zodpovědnost |
| – vize AIESEC 2020 | – zkušenosti do budoucna |
| – vize MC | – kontakty |
| – vize LC | – osobní rozvoj |
| – můj TL/VP | – tým/kolektiv |
| – můj LCP | – angličtina |
| – PAI | – mezinárodní prostředí |
| – plán LC | – systém odměn a slev |
| – osobní plán v AIESEC | – vliv na okolí |
| – kariérní postup | – jiné: |
| – alumni | |

Otázka č. 3: Které 3 faktory nejvíce přispívají k tvé motivaci zůstat v AIESEC?

Vyber přesně 3 faktory.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| – vize AIESEC | – alumni |
| – vize AIESEC 2020 | – zodpovědnost |
| – vize MC | – zkušenosti do budoucna |
| – vize LC | – kontakty |
| – můj TL/VP | – osobní rozvoj |
| – můj LCP | – tým/kolektiv |
| – PAI | – angličtina |
| – plán LC | – mezinárodní prostředí |
| – osobní plán v AIESEC | – systém odměn a slev |
| – kariérní postup | – vliv na okolí |

Otázka č. 4: Které 3 faktory nejméně přispívají k tvé motivaci zůstat v AIESEC?

Vyber přesně 3 faktory.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| – vize AIESEC | – alumni |
| – vize AIESEC 2020 | – zodpovědnost |
| – vize MC | – zkušenosti do budoucna |
| – vize LC | – kontakty |
| – můj TL/VP | – osobní rozvoj |
| – můj LCP | – tým/kolektiv |
| – PAI | – angličtina |
| – plán LC | – mezinárodní prostředí |
| – osobní plán v AIESEC | – systém odměn a slev |
| – kariérní postup | – vliv na okolí |

Otázka č. 5: Jak moc jsi spokojený/á s výsledky své práce?

1 = nejsem vůbec spokojen/á, 6 = jsem velmi spokojen/á

- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 -

Otázka č. 6: Které 3 faktory nejvíce přispívají k tvé motivaci dosahovat výsledky v AIESEC?

Vyber přesně 3 faktory.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| – vize AIESEC | – alumni |
| – vize AIESEC 2020 | – zodpovědnost |
| – vize MC | – zkušenosti do budoucna |
| – vize LC | – kontakty |
| – můj TL/VP | – osobní rozvoj |
| – můj LCP | – tým/kolektiv |
| – PAI | – angličtina |
| – plán LC | – mezinárodní prostředí |
| – osobní plán v AIESEC | – systém odměn a slev |
| – kariérní postup | – vliv na okolí |

Otázka č. 7: Které 3 faktory nejméně přispívají k tvé motivaci dosahovat výsledky v AIESEC?

Vyber přesně 3 faktory.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| – vize AIESEC | – alumni |
| – vize AIESEC 2020 | – zodpovědnost |
| – vize MC | – zkušenosti do budoucna |
| – vize LC | – kontakty |
| – můj TL/VP | – osobní rozvoj |
| – můj LCP | – tým/kolektiv |
| – PAI | – angličtina |
| – plán LC | – mezinárodní prostředí |
| – osobní plán v AIESEC | – systém odměn a slev |
| – kariérní postup | – vliv na okolí |

Otázka č. 8: Jak moc tě níže uvedené faktory motivují k dosahování výsledků v AIESEC?

1 = daný faktor mě vůbec nemotivuje, 6 = daný faktor mě velmi motivuje.

Zakroužkuj zvolené hodnocení.

vize AIESEC	1	2	3	4	5	6
vize AIESEC 2020	1	2	3	4	5	6
vize MC	1	2	3	4	5	6
vize LC	1	2	3	4	5	6
můj TL/VP	1	2	3	4	5	6
můj LCP	1	2	3	4	5	6
PAI	1	2	3	4	5	6
plán LC	1	2	3	4	5	6
osobní plán v AIESEC	1	2	3	4	5	6
kariérní postup	1	2	3	4	5	6
alumni	1	2	3	4	5	6
zodpovědnost	1	2	3	4	5	6
zkušenosti do budoucna	1	2	3	4	5	6
kontakty	1	2	3	4	5	6
osobní rozvoj	1	2	3	4	5	6
tým/kolektiv	1	2	3	4	5	6
angličtina	1	2	3	4	5	6
mezinárodní prostředí	1	2	3	4	5	6
systém odměn a slev	1	2	3	4	5	6
vliv na okolí	1	2	3	4	5	6

Otázka č. 9: Na jaké pobočce nyní působíš?

- Brno
- CUNI Praha
- České Budějovice
- ČZU Praha
- Hradec Králové/Pardubice
- Liberec
- Olomouc
- Ostrava
- Plzeň
- Praha
- SLU/Karviná
- Zlín

Otázka č. 10: V jaké oblasti nyní pracuješ?

- iGV
- iGT
- OGX
- TM
- COMM
- B2C
- F&L
- LCP/MCP

Otázka č. 11: Na jaké jsi nyní pozici?

- nováček
- team member
- TL/MAN
- VP
- MC
- NSB – national support body
- president
- alumni

Otázka č. 12: Jsi žena nebo muž?

- žena
- muž

Otázka č. 13: Kolik ti je let?

- 15-18
- 19-21
- 22-24
- 25-28
- 29+